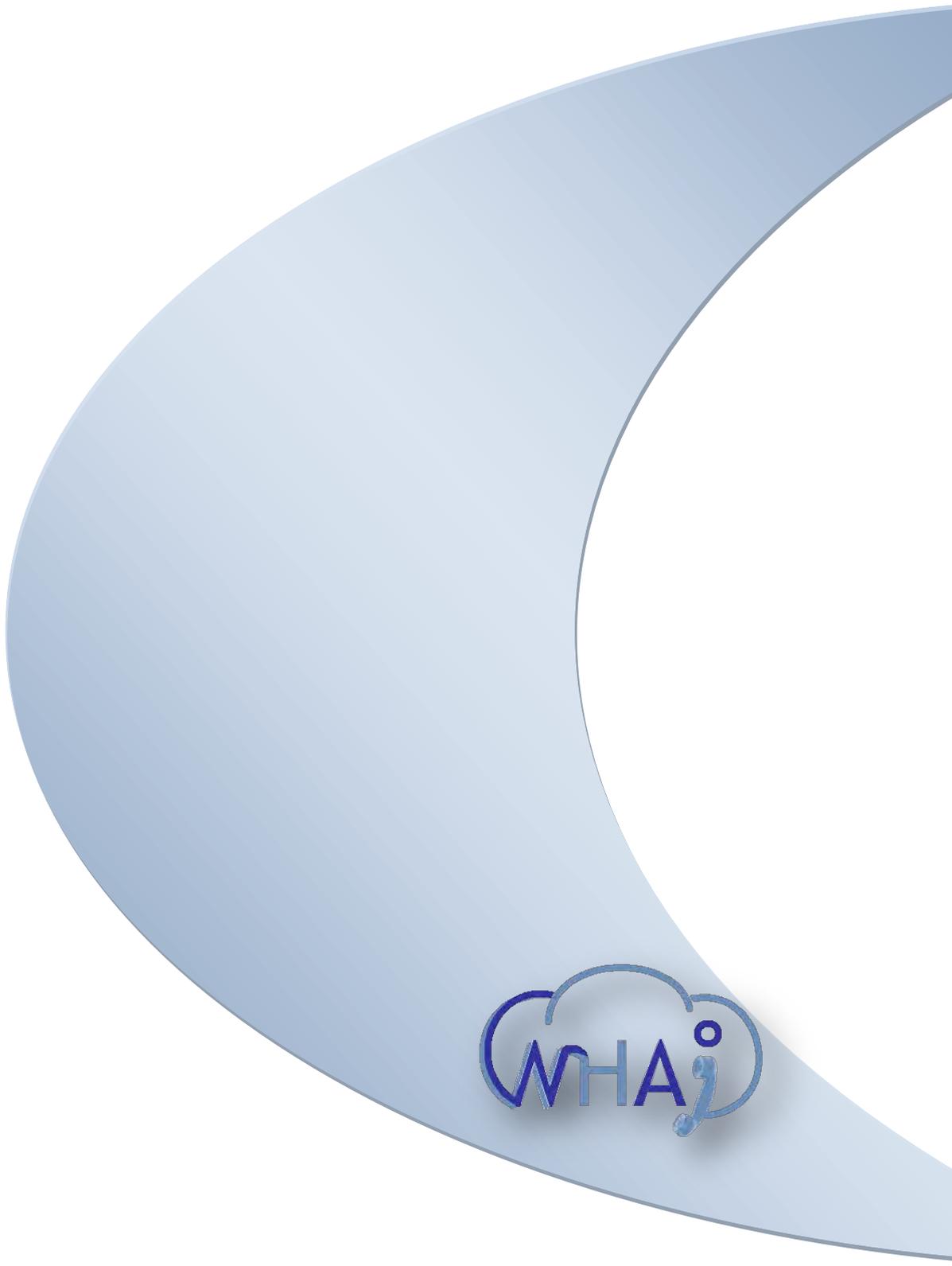




# Memoria de Proyecto

Executive MBA 2013-2014

Martín Fernández  
Pedro Jesús González  
María Jesús Martínez  
Héctor Reinares  
Aitor Rubio



## Índice

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introducción .....  | 12 |
| 1.1   | La atención al cliente y la gestión de información en las PYMEs ..... | 12 |
| 1.1.1 | ¿Qué alternativas existen? .....                                      | 13 |
| 1.2   | Whai es Oportunidad .....   | 14 |
| 1.2.1 | Whai es Innovación .....  | 14 |
| 1.2.2 | Proyecto de responsabilidad Social Corporativa .....                  | 15 |
| 1.3   | Huarahi es Camino .....   | 15 |
| 2     | Misión, Visión y Valores .....  | 16 |
| 2.1   | Visión .....  | 16 |
| 2.2   | Misión .....  | 16 |
| 2.3   | Valores .....   | 16 |
| 3     | Modelo de negocio .....   | 18 |
| 3.1   | Lienzo del modelo de negocio y USP .....                              | 18 |
| 3.2   | Qué Ofrecemos .....   | 19 |
| 3.3   | A quién .....   | 22 |
| 3.3.1 | Compáranos .....  | 23 |
| 3.4   | Cómo .....  | 24 |
| 3.4.1 | Gestión automatizada .....  | 24 |
| 3.4.2 | Gestión telefónica .....  | 24 |
| 3.4.3 | Informes especializados .....   | 24 |
| 3.5   | Modelos de pago .....   | 25 |
| 3.5.1 | Servicio Gratuito .....   | 25 |
| 3.5.2 | Tarifa Plana mensual .....  | 25 |
| 4     | Estrategia .....  | 26 |
| 4.1   | Enfoque Estratégico .....   | 26 |
| 4.2   | Objetivos Estratégicos .....  | 26 |
| 4.3   | Objetivos operativos y factores críticos de éxito .....               | 26 |
| 4.4   | Una mirada al futuro .....  | 28 |
| 5     | Análisis del entorno .....  | 29 |
| 5.1   | Análisis del macroentorno .....                                       | 29 |
| 5.1.1 | Entorno político .....  | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.1.2 | Factores económicos .....  | 29 |
| 5.1.3 | Entorno legislativo.....   | 30 |
| 5.1.4 | Análisis de datos de Entorno .....   | 31 |
| 5.1.5 | Datos Económicos.....  | 33 |
| 5.2   | Riesgos y amenazas.....  | 36 |
| 5.2.1 | Barreras de Entrada .....  | 36 |
| 5.2.2 | Riesgos de liquidez .....  | 37 |
| 5.2.3 | Riesgo tecnológico.....  | 37 |
| 5.2.4 | Riesgo humano .....  | 38 |
| 6     | Análisis del sector .....  | 39 |
| 6.1   | Análisis competitivo .....   | 39 |
| 6.1.1 | Competidores potenciales .....   | 40 |
| 6.1.2 | Competidores actuales.....   | 40 |
| 6.1.3 | Poder de negociación con los proveedores .....   | 41 |
| 6.1.4 | Poder de negociación con los clientes.....   | 41 |
| 6.1.5 | Amenaza de productos o servicios sustitutivos .....                                      | 42 |
| 6.1.6 | Precios medios <i>Call Center</i> .....  | 42 |
| 6.1.7 | Precios medios <i>Data Analysis</i> .....  | 43 |
| 6.1.8 | Propuesta de producto del sector .....   | 44 |
| 6.2   | Propuesta de valor del sector: Enfoque estratégico de Whai & Huarahi y oportunidad ..... | 45 |
| 7     | PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....   | 47 |
| 7.1   | Estructura Empresarial.....  | 47 |
| 7.2   | Actividades Propias y Subcontratadas .....   | 47 |
| 7.3   | Previsión de Plantillas .....  | 48 |
| 7.3.1 | Año 0 .....  | 48 |
| 7.3.2 | Año 1-5 .....  | 49 |
| 7.4   | Perfiles y Responsabilidades .....   | 52 |
| 7.4.1 | Competencias del Perfil Comercial .....  | 52 |
| 7.4.2 | Competencias del Perfil Teleoperador .....   | 53 |
| 7.4.3 | Competencias del Perfil Data Scientist (Analista Datos).....                             | 54 |
| 7.4.4 | Competencias del Perfil Programador .....  | 55 |
| 7.5   | Política Retributiva.....  | 55 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 7.5.1  | Resumen tabla de retribución .....                               | 55 |
| 7.5.2  | Detalle por perfiles .....                                       | 56 |
| 7.6    | Política de Selección .....                                      | 59 |
| 7.6.1  | Proceso de captación Comercial.....                              | 59 |
| 7.6.2  | Proceso de captación Teleoperador .....                          | 60 |
| 7.7    | Política de Formación, Desarrollo y Motivación .....             | 61 |
| 7.7.1  | Formación de Teleoperadores .....                                | 61 |
| 7.7.2  | Formación de Comerciales y Analistas.....                        | 62 |
| 8      | PLAN DE OPERACIONES .....  | 64 |
| 8.1    | Plan de Operaciones - Introducción.....                          | 64 |
| 8.2    | Mapa de Procesos .....   | 64 |
| 8.3    | Comercialización .....   | 64 |
| 8.4    | Agentes.....   | 66 |
| 8.5    | Analistas / <i>Data Scientist</i> .....                          | 67 |
| 8.6    | I+D+i .....  | 68 |
| 8.7    | Tecnologías de la información, Explotación y Mantenimiento ..... | 69 |
| 8.8    | Recursos Humanos .....   | 70 |
| 8.9    | Administración .....   | 71 |
| 8.10   | Recursos .....   | 71 |
| 8.10.1 | Inmovilizado Material .....                                      | 71 |
| 8.11   | Procesos & tecnologías .....                                     | 72 |
| 8.11.1 | Plataforma Huarahi .....   | 73 |
| 8.11.2 | Plataforma Operadores <i>Call Center</i> .....                   | 76 |
| 8.11.3 | Plataforma de procesamiento de la información .....              | 83 |
| 8.12   | Hardware Elegido .....   | 83 |
| 8.12.1 | Instancias RDS.....  | 84 |
| 8.13   | Gestión de Stocks .....  | 84 |
| 8.14   | Plan de Crecimiento e Internacionalización.....                  | 85 |
| 8.15   | Laboratorio.....   | 85 |
| 8.16   | Gastos De Operación.....   | 85 |
| 8.16.1 | Gastos de Personal .....   | 85 |
| 8.16.2 | Coste De Materiales .....  | 85 |
| 8.16.3 | Gasto Plataforma.....  | 86 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 8.16.4 | Dimensionamiento del <i>Contact Care center</i> .....                   | 86  |
| 9      | PLAN COMERCIAL .....  | 90  |
| 9.1    | Descripción del producto .....  | 90  |
| 9.2    | Posicionamiento .....   | 90  |
| 9.3    | Focalización, <i>Profiling</i> , Segmentación Y <i>Clustering</i> ..... | 91  |
| 9.3.1  | Autónomos .....   | 92  |
| 9.3.2  | PYMES.....  | 96  |
| 9.4    | Plan de lanzamiento .....   | 102 |
| 9.4.1  | Acciones Comerciales .....  | 102 |
| 9.5    | Plan de marketing digital.....  | 107 |
| 9.5.1  | Alineación con <i>Profiling</i> realizado .....                         | 107 |
| 9.5.2  | Desarrollo de activos digitales.....                                    | 107 |
| 9.5.3  | Enfoque de trabajo .....  | 110 |
| 9.6    | Control de la efectividad de las acciones comerciales.....              | 118 |
| 9.7    | Plan de contingencia .....  | 120 |
| 9.8    | Dotación y periodificación .....  | 121 |
| 9.9    | Coste de adquisición por cliente - <i>Lifetime value</i> .....          | 122 |
| 10     | PLAN ECONOMICO FINANCIERO .....   | 126 |
| 10.1   | Principales Objetivos .....   | 126 |
| 10.2   | Previsión de ingresos .....   | 127 |
| 10.3   | Previsión de gastos.....  | 129 |
| 10.4   | Plan de inversiones y financiación.....                                 | 131 |
| 10.4.1 | Financiación.....   | 131 |
| 10.4.2 | Plan de Inversiones.....  | 132 |
| 10.5   | Análisis económico-financiero.....                                      | 134 |
| 10.5.1 | Cuenta de resultados previsional .....                                  | 134 |
| 10.5.2 | Balance previsional .....   | 135 |
| 10.5.3 | Estados de flujos de caja previsionales .....                           | 136 |
| 10.5.4 | Márgenes y ratios.....  | 137 |
| 10.6   | Líneas de Financiación .....  | 139 |
| 10.6.1 | Créditos blandos.....   | 139 |
| 10.6.2 | Capital Riesgo.....   | 142 |
| 11     | CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD .....  | 144 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 12   | ANEXO A - NACIMIENTO DE WHAI.....                    | 147 |
| 12.1 | Inicios .....  | 147 |
| 12.2 | La Dura Realidad .....                               | 148 |
| 12.3 | La Solución .....                                    | 148 |
| 13   | ANEXO B - TEST VIABILIDAD.....                       | 150 |
| 13.1 | Sector Hostelería.....                               | 151 |
| 13.2 | Comercio y distribución .....                        | 152 |
| 13.3 | Servicios a empresas.....                            | 154 |
| 13.4 | Instalaciones y reparaciones para particulares ..... | 156 |
| 13.5 | Transporte.....                                      | 157 |
| 13.6 | Sanidad .....  | 158 |
| 13.7 | Test viabilidad Alianzas Idiomas .....               | 159 |
| 14   | ANEXO C - PRIMERA VERSIÓN DE LA WEB .....            | 161 |
| 15   | ANEXO D - SEGUNDA VERSIÓN DE LA WEB .....            | 163 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Canvas de Huarahi .....   | 18 |
| Figura 2: Canvas de Whai.....   | 19 |
| Figura 3: Modelo de relación entre Whai y Huarahi .....                                     | 21 |
| Figura 4: Comparativa entre alternativas de Whai .....                                      | 23 |
| Figura 5: Objetivos de Whai.....  | 27 |
| Figura 6: Facturación de empresas de <i>Contact Center</i> .....                            | 33 |
| Figura 7: Comparativa de facturación en empresas de <i>Call Center</i> .....                | 33 |
| Figura 8: Facturación de empresas de <i>Call Center</i> por servicios .....                 | 34 |
| Figura 9: Distribución de empresas de <i>Call Center</i> por sector.....                    | 35 |
| Figura 10: Distribución de plataformas de <i>Call Center</i> en España por CCAA .....       | 36 |
| Figura 11: Evolución de empleados en plataformas de <i>Call Center</i> .....                | 36 |
| Figura 12: Análisis de fuerzas competitivas .....   | 40 |
| Figura 13: Competidores de Huarahi/Whai como <i>Contact Center</i> .....                    | 44 |
| Figura 14: Competidores de Whai/Huarahi como <i>Data Analysis</i> .....                     | 45 |
| Figura 15: Evolución prevista de la empresa los primeros 12 meses.....                      | 48 |
| Figura 16: Evolución de los RRHH de la empresa los primeros 12 meses.....                   | 49 |
| Figura 17: Evolución de los RRHH de la empresa los primeros 5 años .....                    | 50 |
| Figura 18: Diagrama organizativo de Whai/Huarahi .....                                      | 51 |
| Figura 19: Distribución de Zonas Comerciales de Whai .....                                  | 59 |
| Figura 20: Mapa de Procesos de Whai/Huarahi .....   | 64 |
| Figura 21: Mapa conceptual de la plataforma Whai/Huarahi .....                              | 72 |
| Figura 23: Arquitectura de servidores para el servicio de CRM.....                          | 73 |
| Figura 22: Plataforma Huarahi.....  | 73 |
| Figura 24: Arquitectura del servidor de aplicaciones .....                                  | 74 |
| Figura 25: Motor de flujos de Whai .....  | 76 |
| Figura 26: Funcionalidades de Twilio.....   | 77 |
| Figura 27: Gestión de llamadas con Twilio .....   | 78 |
| Figura 28: Diagrama de arquitectura con centralita Asterisk .....                           | 79 |
| Figura 29: Mapa conceptual de la plataforma Whai/Huarahi empleando centralita Asterisk..... | 80 |
| Figura 30: Interfaz del Panel de Operadores .....   | 81 |
| Figura 31: Distribución de costes en un <i>Call Center</i> .....                            | 86 |
| Figura 32: Modelado de agentes según la demanda de llamadas.....                            | 87 |
| Figura 33: Modelado de agentes necesarios para el primer año de actividad de Whai..         | 88 |
| Figura 34: Modelado de agentes necesarios para el segundo año de actividad de Whai          | 89 |
| Figura 35: Trabajadores autónomos distribuidos por sectores.....                            | 94 |
| Figura 36: Trabajadores autónomos distribuidos por edad .....                               | 94 |
| Figura 37: Trabajadores autónomos distribuidos por antigüedad .....                         | 94 |
| Figura 38: Evolución de empleos en España por tamaño de empresas .....                      | 97 |
| Figura 39: Evolución del número total de empresas por tamaño .....                          | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 40: PYMES distribuidas por sectores .....  | 98  |
| Figura 41: Microempresas sin asalariados .....  | 99  |
| Figura 42: Microempresas de 1 a 9 asalariados.....  | 99  |
| Figura 43: Empresas pequeñas de 10 a 49 asalariados .....   | 99  |
| Figura 44: Empresas medianas de 50 a 249 asalariados.....   | 100 |
| Figura 45: Ejemplo de evento organizado por Cámaras de Comercio.....  | 103 |
| Figura 46: Ejemplo de evento organizado por Asociaciones Profesionales.....   | 105 |
| Figura 47: Distribución de costes en una feria especializada .....  | 105 |
| Figura 48: Ejemplo de página web de Whai .....  | 108 |
| Figura 49: Esquema inicial de las disciplinas de promoción en las que deberemos trabajar para llevar usuarios y potenciales clientes a nuestro sitio web..... | 110 |
| Figura 50: Esquema completo de las disciplinas de promoción en las que deberemos trabajar para atraer usuarios y convertirlos en clientes.....                | 111 |
| Figura 51: Ejemplo de resultados en una búsqueda relacionada con nuestra propuesta de valor .....   | 112 |
| Figura 52: Resultados pagados en una búsqueda relacionada con nuestra propuesta de valor .....  | 113 |
| Figura 53: Ejemplos de palabras clave para campañas publicitarias en Internet .....   | 114 |
| Figura 54: Ejemplo de “robapáginas” contextual al contenido de un periódico online  | 115 |
| Figura 55: Ejemplo de segmentación en Facebook .....  | 116 |
| Figura 56: Ejemplo de publicidad en Twitter .....   | 116 |
| Figura 57: Ejemplo de publicidad en LinkedIn .....  | 117 |
| Figura 58: Ejemplo de segmentación en Twitter centrada en empleados de pymes ..   | 117 |
| Figura 59: Ejemplo de foro de autosoporte.....  | 118 |
| Figura 60: Fases de las acciones del departamento comercial .....   | 120 |
| Figura 61: Evolución de costes comerciales frente a ingresos .....  | 123 |
| Figura 62: Evolución de ingresos totales frente a costes de explotación .....   | 124 |
| Figura 63: Clientes totales vs. Incremento de clientes en 5 años .....  | 125 |
| Figura 64: Línea ICO Empresas y Emprendedores 2014 .....  | 140 |
| Figura 65: Ejemplo de la web Whai para tablet.....  | 161 |
| Figura 66: Ejemplo de la web Whai para ordenador .....  | 162 |
| Figura 67: Clientes .....   | 163 |
| Figura 68: Clientes .....   | 163 |
| Figura 69: Cuadro de mando .....  | 164 |
| Figura 70: Informes.....  | 164 |
| Figura 71: Calendario .....   | 165 |
| Figura 72: CRM .....  | 165 |
| Figura 73: Ficha de datos.....  | 166 |
| Figura 74: Home .....   | 166 |
| Figura 75: Captación de leads .....   | 167 |
| Figura 76: Nosotros.....  | 167 |
| Figura 77: Qué es Whai .....  | 168 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Comparativa de facturación en empresas de <i>Call Center</i> .....                    | 33  |
| Tabla 2: Facturación de empresas de Call Center por servicios .....                            | 34  |
| Tabla 3: Distribución de empresas de Call Center por sector.....                               | 34  |
| Tabla 4: Distribución de plataformas de Call Center en España por CCAA.....                    | 35  |
| Tabla 5: Evolución de empleados en plataformas de Call Center .....                            | 36  |
| Tabla 6: Conjunto de RRHH necesarios entre los años 1 y 5 .....                                | 50  |
| Tabla 7: Retribuciones para los distintos perfiles durante el primer año .....                 | 56  |
| Tabla 8: Retribución para Comerciales.....   | 56  |
| Tabla 9: Retribución para Teleoperadores.....  | 57  |
| Tabla 10: Retribución para Data Scientist .....  | 58  |
| Tabla 11: Retribución para Programadores .....   | 59  |
| Tabla 12: Actividades del equipo Comercial.....  | 65  |
| Tabla 13: Actividades del equipo de Agentes o Teleoperadores .....                             | 66  |
| Tabla 14: Actividades del equipo de Analistas / Data Scientist .....                           | 67  |
| Tabla 15: Actividades del equipo de I+D+i .....  | 68  |
| Tabla 16: Actividades del equipo de TI.....  | 69  |
| Tabla 17: Actividades del equipo de RRHH .....   | 70  |
| Tabla 18: Actividades del equipo de Administración .....                                       | 71  |
| Tabla 19: Costes asociados a la plataforma Hardware .....                                      | 84  |
| Tabla 20: Coste de equipamiento de los empleados .....   | 86  |
| Tabla 21: Coste de la plataforma en función de las ventas .....                                | 86  |
| Tabla 22: Modelado de agentes necesarios para los 5 primeros años de actividad de Whai .....   | 89  |
| Tabla 23: Trabajadores autónomos distribuidos por sectores.....                                | 94  |
| Tabla 24: Trabajadores autónomos distribuidos por edad.....                                    | 94  |
| Tabla 25: Trabajadores autónomos distribuidos por antigüedad .....                             | 94  |
| Tabla 26: Distribución de trabajadores autónomos por sectores de actividad .....               | 95  |
| Tabla 27: Distribución de empresas en España por número de asalariados .....                   | 96  |
| Tabla 28: Distribución de asalariados en España por tamaño de empresas .....                   | 97  |
| Tabla 29: PYMES distribuidas por sectores.....   | 98  |
| Tabla 30: Tamaño de empresas por sector .....  | 99  |
| Tabla 31: Microempresas sin asalariados.....   | 99  |
| Tabla 32: Microempresas de 1 a 9 asalariados .....   | 99  |
| Tabla 33: Empresas pequeñas de 10 a 49 asalariados.....  | 99  |
| Tabla 34: Empresas medianas de 50 a 249 asalariados .....                                      | 100 |
| Tabla 35: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con Talleres               | 100 |
| Tabla 36: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con Bienestar y Salud..... | 101 |
| Tabla 37: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con SAT.....               | 101 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 38: Coste de un <i>stand</i> básico en una feria especializada .....                         | 106 |
| Tabla 39: Plan de Contingencia ante desviaciones del Plan Comercial.....                           | 121 |
| Tabla 40: Inversión en acciones comerciales durante el primer año .....                            | 122 |
| Tabla 41: Captación estimada de clientes durante el primer año.....                                | 123 |
| Tabla 42: Evolución de costes comerciales, clientes e ingresos.....                                | 124 |
| Tabla 43: Evolución del coste de adquisición media de cliente .....                                | 125 |
| Tabla 44: Previsión de ingresos totales .....  | 128 |
| Tabla 45: Costes de ventas asociados a acciones comerciales.....                                   | 129 |
| Tabla 46: Coste de la plataforma en función de las ventas .....                                    | 129 |
| Tabla 47: Desglose mensual e inicial de costes asociados a plataformas y servicios ..              | 130 |
| Tabla 48: Costes laborales totales incluyendo bonos por facturación y gastos<br>relacionados ..... | 130 |
| Tabla 49: Retribuciones para los distintos perfiles durante el primer año.....                     | 130 |
| Tabla 50: Gastos asociados a las actividades de Marketing (Digital).....                           | 131 |
| Tabla 51: Cuadro de amortizaciones de préstamo de ENISA .....                                      | 132 |
| Tabla 52: Plan de Inversiones.....   | 133 |
| Tabla 53: Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional .....   | 134 |
| Tabla 54: Balance provisional.....   | 135 |
| Tabla 55: Flujos de caja provisionales .....   | 136 |
| Tabla 56: VAN y TIR de la inversión.....   | 137 |
| Tabla 57: Período de recuperación de la inversión .....  | 137 |
| Tabla 58: Ratios económico-financieros .....   | 138 |
| Tabla 59: Balance de situación .....   | 138 |
| Tabla 60: Cuenta de resultados .....   | 139 |

## 1 INTRODUCCIÓN

En un momento complicado como el de la actual coyuntura económica y social que atraviesa España es fundamental el apoyo al tejido empresarial español para contribuir a su desarrollo. El 90% de este tejido está constituido por las PYMEs, pequeños negocios y emprendedores que suponen una alternativa viable para la consolidación de la recuperación española.

### 1.1 LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS PYMEs

Históricamente, la sombra de la falta de profesionalización persigue a las pequeñas y medianas empresas españolas, más si centramos nuestro análisis en el papel que la atención al cliente tiene en el día a día de las PYMEs.

Los mercados y la sociedad están evolucionando a un ritmo vertiginoso hacia colocar en el centro de los negocios a los clientes. La ampliación de la oferta y la globalización de la demanda dificultan la fidelidad de los clientes. Hoy en día, la satisfacción del cliente es fundamental para el devenir de un negocio puesto que las alternativas se han multiplicado y se han reducido las barreras que antes existían y que hacían más complejo que un cliente te cambiase por otro competidor.

Ahora los clientes tienen muchas herramientas para comparar un servicio y si un negocio no aporta un valor añadido diferencial, ante una oferta similar, el cliente sólo se guiará por el precio o por lo que le resulte más cómodo. Una práctica habitual es centrar todos los esfuerzos en el producto. Si bien es cierto que un producto de calidad puede ser parte de la ecuación del éxito, no es suficiente y muchas veces ni siquiera necesario, al final lo que realmente cuenta es cómo percibe ese producto el cliente. El valor añadido que aporta una empresa a sus clientes es fundamental para que ese cliente no sólo consuma sus productos puntualmente sino que repita y, como pieza clave, que dicho cliente prescriba a la empresa y con ello el negocio prospere gracias al “boca-oreja”.



La atención al  
cliente es  
**ESTRATÉGICA**

La clave del éxito en definitiva está en la satisfacción del cliente. Para conseguir esa satisfacción, las empresas deben superar las expectativas de sus clientes y, este punto ha de basarse en dos pilares: **la atención al cliente como parte estratégica** de todo negocio y la correcta comprensión por parte de los gestores del negocio de cuáles son las oportunidades de servicio y de venta que tienen con su base de clientes, **en base a correctos flujos de información**.

Lamentablemente, la atención al cliente por una gran parte de las PYMEs españolas es un área considerada secundaria con respecto al *core* de los negocios o, aunque haya

una consciencia clara sobre su importancia, muchas veces se encuentra desatendida por falta de recursos.

Debido a la precariedad de la economía de las pequeñas empresas y, otras veces a la inercia o a la costumbre del funcionamiento habitual de las PYMEs, muchas veces se penaliza la atención al cliente porque dicha tarea recae en recursos cuyo principal cometido no es, precisamente, la atención de los clientes.

Debido a esto, aparte de desatender muchas oportunidades de hacer más negocio con nuevos clientes, se pierden las oportunidades de aprender y mejorar el propio servicio/producto que vendrían del *feedback* de los ya-clientes, por lo que la pérdida es doble.

### 1.1.1 ¿Qué alternativas existen?

Si el trabajo de atención al cliente no puede ser abordado por el personal de la propia empresa una alternativa es externalizar este servicio. Las opciones de externalización de un servicio de calidad resultan muy costosas. Muchas empresas, a gran escala como los operadores *telco*, han optado por externalizar este servicio a *call centers* ubicados en otras partes del mundo donde los costes son más baratos. Pero la atención se resiente muchas veces porque:

- los KPIs de dichos “*contact center*” no están relacionados con la satisfacción del cliente sino con el coste por llamada.
- porque el cliente “lo que espera” (expectativa) es ser atendido por un agente que comparta su idioma y/o cultura.
- existe el efecto “agente listo”: los agentes, debido a la gran rotación existente en estas grandes plataformas, no tienen el suficiente conocimiento para guiar al cliente u ofrecerle alternativas satisfactorias. Por este motivo los clientes pueden multiplicar sus llamadas hasta que consiguen contactar con “el agente listo” que consigue arreglarles sus problemas con la consiguiente frustración de tiempo y dinero (muchos no tienen teléfono gratuito) perdido.

Estas grandes plataformas no son una alternativa para las pequeñas empresas porque su trato con el cliente debe ser mucho más cercano, pero sin dejar de ser profesional.

En cuanto a la mera información o incluso herramientas para mejorar la atención al cliente, en la actualidad apenas existen opciones válidas para las pequeñas empresas. Tan sólo algunas empresas se han aventurado con soluciones de información para pequeña y mediana empresa, pero con frecuencia no se percibe adecuadamente su valor, y las herramientas específicas para mejorar la atención al cliente son con frecuencia muy costosas y requieren conocimientos muy específicos para su uso.

## 1.2 WHAI ES OPORTUNIDAD

Existe una necesidad en nuestras pequeñas y medianas empresas, la necesidad de profesionalizar su servicio de atención al cliente desde la cercanía, de automatizar sus procesos para optimizarlos, de no perder clientes existentes o potenciales por falta de recursos...

Whai (del maorí *oportunidad*) quiere ser una alternativa para esos pequeños negocios, para que aprovechen todas las oportunidades que tengan de mejorar y expandir sus negocios.

### 1.2.1 Whai es Innovación

Nuestra propuesta de innovación busca ofrecer un servicio a las pequeñas y medianas empresas que les permita mejorar la atención a sus clientes a corto y medio plazo.

De forma inmediata, ofreceremos una solución de "*contact center*" dual, con una parte automatizada y otra parte atendida por personal especializado, en la que se deslocalizará la sede de trabajo de manera que los empleados, o agentes del *call center*, puedan trabajar desde cualquier ubicación (tele-trabajo, sin sede física).

La plataforma de trabajo se aloja en un entorno cloud al que los agentes pueden acceder con un terminal de coste reducido y una conexión a internet.

Ventajas:

- Aporta mayor flexibilidad a los empleados, y reduce drásticamente los costes, sin necesidad de reducir los salarios.
- Posibilidad de emplear trabajadores en zonas geográficas menos accesibles, sin necesidad de desplazamientos y con flexibilidad de horarios.
- Podemos atender a los usuarios o clientes de nuestros clientes con agentes cercanos, en su idioma, de su misma cultura, ofreciendo un servicio que mejore sus expectativas.



A medio plazo, esta atención personalizada nos permitirá conocer con detalle a nuestros clientes, y en especial la relación que tiene con sus propios clientes. Gracias a analistas especializados, y a nuestro avanzado sistema de gestión, estaremos en condiciones de ofrecer valiosa información para mejorar la forma en que las empresas pueden atender a sus clientes, incrementar la fidelidad de los mismos, y potenciar un efecto de prescripción que atraiga nuevos clientes.

### 1.2.2 Proyecto de responsabilidad Social Corporativa

Pero vamos más allá. Whai quiere ser también una oportunidad de empleo viable para colectivos en riesgo de exclusión y regiones donde hay menores alternativas y corren peligro de despoblación.

Nuestro servicio nace con la ilusión de crear empleo en entornos de baja empleabilidad y ayudar a los pequeños negocios a prosperar.

Queremos ayudar al desarrollo de los negocios, contribuir al progreso de las sociedades y comunidades en las que operamos, generando empleo y desarrollando servicios que mejoren la productividad y competitividad de nuestros clientes.

### 1.3 HUARAHÍ ES CAMINO

Y vamos más allá. Toda la plataforma que permitirá la operativa automatizada en el servicio Whai, se ofrecerá de forma gratuita para cualquier autónomo que necesite



unas herramientas básicas para mejorar su atención al cliente. Esta plataforma es el camino para mejorar la relación de una empresa con sus clientes, esta plataforma es Huarahi (del maorí *camino*).

Con esto conseguiremos que la calidad en la atención al cliente se consolide como el pilar básico de las empresas, que se preste la atención necesaria a la búsqueda de este valor, y que se pueda así complementar la experiencia percibida hasta ahora basada únicamente en la calidad del producto o servicio ofrecido.

## 2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 2.1 VISIÓN

Nuestra empresa nace con la **vocación** de:

- **AYUDAR** a las pequeñas empresas y a los negocios de nueva creación
- **OFRECER** una alternativa de empleo sostenible
- **COMPROMETERNOS** contigo y tus clientes.

Queremos proporcionar soluciones de *contact center* a los clientes de tu negocio desde una relación cercana y resolutiva, ofreciendo soluciones innovadoras a los precios más competitivos del mercado, y extraer de ahí la información que nos permita aconsejarte la mejor forma de fidelizar a tus clientes y captar otros nuevos.

### 2.2 MISIÓN

**Nuestro objetivo:** Que tu cliente esté satisfecho con tu servicio en todos los eslabones del proceso “preventa, venta y postventa”. Nadie conoce tu negocio mejor que tú, déjanos que te ayudemos a que los demás te conozcan, te quieran, te usen, te recomienden y te ayuden a mejorar a través de la percepción que tienen del servicio que les has prestado.



*Que tu cliente esté  
satisfecho con tu  
servicio*

1. **Para comunicarte mejor con tus clientes:** Te proporcionamos un conjunto completo de servicios y herramientas on-line y móviles, para que te sea más sencillo interactuar con tus clientes.
2. **Para hablar con tus clientes en tu nombre:** Te facilitamos la comunicación con tus clientes, tanto a través de los canales on-line como a través de una atención telefónica especializada en tu nombre, haciéndote llegar la información de forma actualizada y precisa, además de alarmas y recordatorios tanto para ti como para tus clientes.
3. **Para conocer mejor a tus clientes:** Te aconsejamos en formas de mejorar la relación con tus clientes, de forma que tus clientes estén más satisfechos, sean fieles a tu negocio, y te ayuden a captar nuevos clientes.

### 2.3 VALORES

- **Excelencia:** alianzas con clientes y proveedores.
- **Orientación a resultados:** soluciones útiles y de valor añadido para el cliente.



- **Compromiso social:** apuesta por capital humano.
- **Equipo:** Trabajamos en equipos multidisciplinares de distintas unidades, empresas y comunidades generando un clima de confianza y respeto.
- **Servicio:** Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes para desarrollar y aplicar soluciones que aumenten su satisfacción. Atendemos a nuestros clientes de manera eficiente con un comportamiento ágil y resolutivo para potenciar la credibilidad y reputación de la compañía y sus profesionales.

### 3 MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO Y USP

HUARAHI: La información de tu negocio que hace mejorar tus resultados

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <p>Cámaras de comercio<br/>Asociaciones profesionales<br/>Afilados</p> | <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <p>Obtención de datos<br/>Análisis automatizado de los mismos<br/>Cercación de indicaciones e información a partir de los mismos.</p> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Ofrecer a pymes y autónomos un panel de información online que les permita entender mejor las oportunidades de mejora en la gestión de sus negocios y los pasos que han de dar para aprovecharlas.</p> | <p><b>RELACION CON CLIENTES</b> </p> <p>Online</p> | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> </p> <p>Talleres mecánicos<br/>Centros de bienestar y salud<br/>Servicios de asistencia técnica</p> |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <p>Servidores<br/>Personal<br/>Publicidad y marketing</p>    | <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> </p> <p>Publicidad<br/>Servicios tarificables a cliente</p>   |  |   |   |
| <p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <p>Fuentes externas de información<br/><br/>El propio cliente</p>    | <p><b>CANALES</b> </p> <p>Presencial<br/>Online</p>  |  |   |   |

Figura 1: Canvas de Huarahi

WHAi: Ahorra recursos para centrarte en tu negocio

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <p>Camaras de comercio<br/>Asociaciones profesionales<br/>Afilados</p>   | <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <p>Soporte a PYMES en atencion al cliente<br/>Satisfacer las necesidades de los clientes de nuestros clientes</p> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Extender y mejorar la calidad del servicio de las PYMES, liberando de recursps directos y aportando habilidades de gestion de cliente por parte de personas del mismo entorno Isociocultural.</p> <p>(Eso nos permite obtener información que de momento no cobramos por ella)</p> | <p><b>RELACION CON CLIENTES</b> </p> <p>Presencial<br/>Online<br/>Teléfono</p>  | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> </p> <p>Talleres mecánicos<br/>Centros de bienestar y salud<br/>Servicios de asistencia técnica</p> |
| <p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <p>Terminal (thin client)<br/>Estructura de interconexion de terminales en la nube</p>   |   | <p><b>CANALES</b> </p> <p>Presencial<br/>Online<br/>Teléfono</p>  |  |   |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <p>Unidades de trabajo<br/>Servicio de ADSL<br/>Estructura en la nube<br/>Central de redireccion - reconocimiento de llamadas<br/>Personal<br/>Publicidad y marketing</p> |   |  | <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> </p> <p>Servicios tarificables al cliente<br/>Gestion de suministradores (ej: bares)<br/>Gestion comercial (a futuro)</p> |   |

Figura 2: Canvas de Whai

### 3.2 QUÉ OFRECEMOS

Para profesionalizar la atención al cliente en las empresas, Whai va a ofrecer tres servicios complementarios:

1. **La plataforma Huarahi.** Con ella, las empresas podrán disfrutar de herramientas de atención al cliente automatizadas, entre las que se encuentran:
  - a. Acceso a un CRM con los datos de sus clientes y las interacciones que se han efectuado.
  - b. Calendario on-line
  - c. Gestión de citas
  - d. E-mail/SMS de confirmación de cita
  - e. Integración con herramientas y aplicaciones móviles
  - f. Acceso a zona de auto-configuración del servicio donde se pueden configurar y modificar los flujos del proceso, el catálogo de productos, etc.
  - g. Acceso a acciones automatizadas: e-mail marketing, envío de promociones, etc.

- h. Servicio limitado de recepción automática de llamadas (contestador interactivo ó IVR)
- **Para los clientes de las pymes:**
  - i. Todas las funcionalidades de atención automatizadas:
    - i. App móvil personalizada
    - ii. Web con área de cliente
    - iii. Atención telefónica automática (IVR)
- 2. **Servicio Whai de gestión.** Atención y gestión profesional con personal especializado, conocedor de su negocio y de su región geográfica, lo que le permite un trato cercano y personalizado con los clientes:
  - a. Atendemos pedidos comerciales y de información tanto telefónicamente como por correo electrónico.
  - b. Trabajamos sobre un catálogo comercial que tenga la empresa
  - c. Disponemos de agentes que pueden atender sus consultas en varios idiomas.
  - d. Llamada de confirmación de cita
  - e. Integración con la agenda de la empresa
  - f. Encuesta de valoración del servicio prestado.
- 3. **Servicio Whai de información.** Información y recomendaciones específicas para cada empresa, gracias a la información recogida durante la interacción con cada uno de sus clientes. En esa comunicación periódica se incluirá un resumen de la información recogida, un extracto automático de los puntos más relevantes, y las conclusiones de analistas profesionales sobre dicha información:
  - a. Motivos de abandono (pérdida de cliente)
  - b. Índice de satisfacción de los clientes (desglosado)
  - c. Informe de reclamaciones
  - d. Informe de oportunidades desglosadas

Los informes generados se procesarán en su mayor parte de forma automatizada, gracias a tres tipos de fuentes de datos:

- Los recogidos de los clientes de la empresa bajo estudio. Estos serán datos muy específicos, que darán información de la propia empresa
- Los recogidos de otras empresas del mismo sector, en especial a través de una amplia base de usuarios gratuitos que alimentarán con información el sistema. Estos serán datos más generales que aportarán información sobre el sector en el que trabaja la empresa que reciba el estudio.
- Fuentes de datos externas y públicas, que aportarán información más general, de carácter macroeconómico y una serie de variables que influirán en la evolución de distintos sectores, y no sólo el sector bajo estudio.

Este servicio de información se plasmará en tres entregables:

- Acceso a un *dashboard* con los KPI's más relevantes. Un *dashboard* es un panel de control donde se encuentran resumidos los parámetros más importantes del negocio y tiene el objetivo de dar la información estratégica necesaria de forma visual y sencilla para poder, de un vistazo, extraer conclusiones y tomar acciones de negocio orientadas por esas conclusiones.
- Informes de indicadores del servicio: satisfacción de clientes, reclamaciones, estadísticas de citas, volumetría del servicio, etc.
- Informes de propuestas estratégicas para mejorar los resultados:
  - Acciones detectadas que pueden ser llevadas a cabo de forma automatizada
  - Acciones detectadas por nuestros analistas

Una vez descritos los servicios ofrecidos, podemos ver cuál es finalmente la relación que se establecerá entre Whai/Huarahi y los clientes:

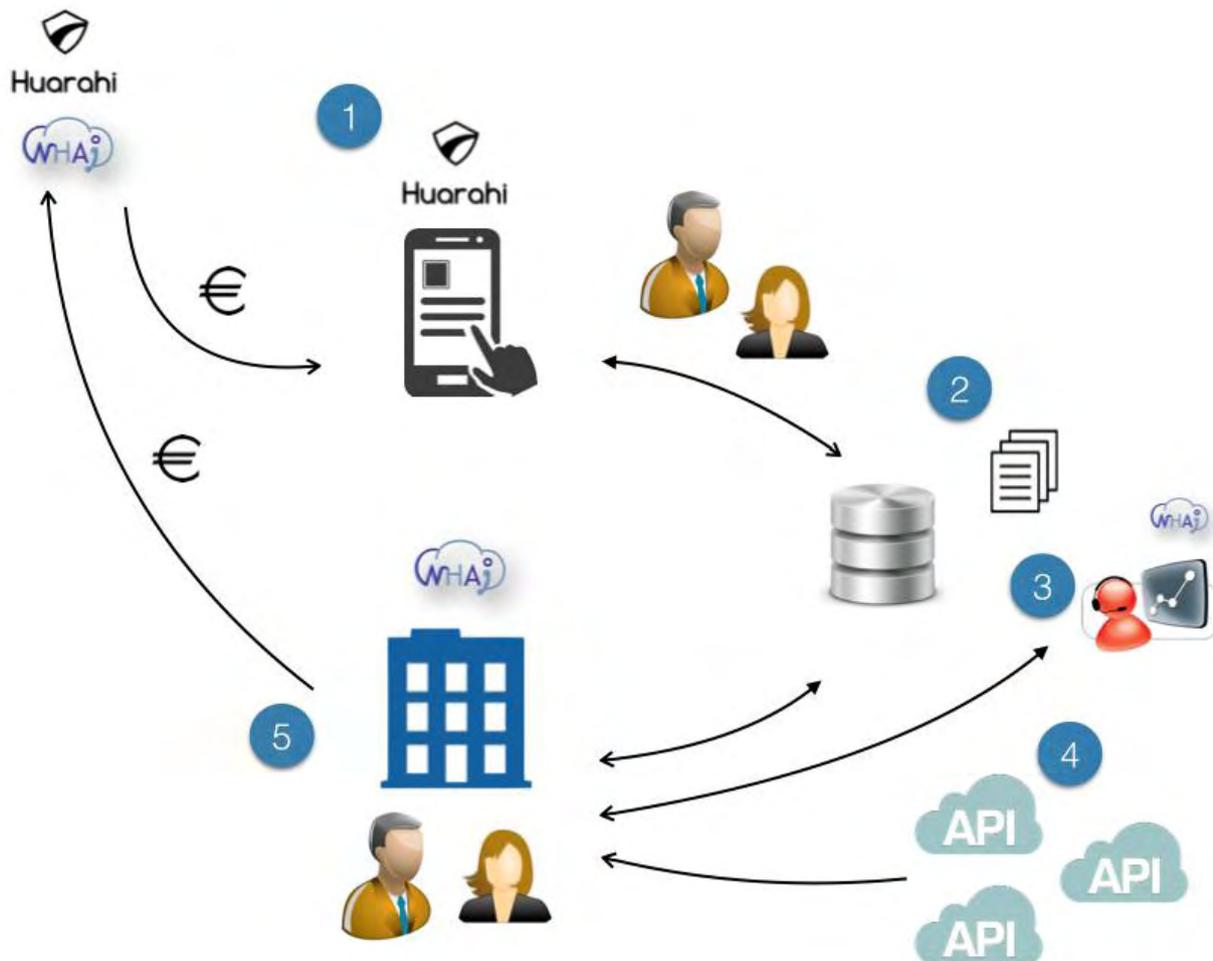


Figura 3: Modelo de relación entre Whai y Huarahi

1. Ponemos de forma gratuita a disposición de los usuarios una aplicación y servicio web - Huarahi - que les permite realizar de forma cómoda diferentes gestiones de su negocio al tiempo que les permite obtener información sobre cómo está siendo su desarrollo. ¿Podrían ganar más? ¿Por qué la gente se va? Etc.... La fuente de datos de esta información son otros usuarios profesionales de Huarahi y los usuarios de Huarahi.
2. Esa información es tratada para poder generar informes de mayor valor añadido.
3. En el año 1, comenzamos a ofrecer un servicio personal a clientes de Whai, de gestión de negocio, que actuará como una fuente adicional de información al sistema.
4. Se le unen además fuentes externas de datos con datos macroeconómicos, censales, locales, meteorológicos...
5. El servicio de Whai ofrece además de esa gestión operativa, un completo control de lo que sucede en el negocio de nuestros clientes, gracias a la información obtenida de competencia, entorno y su propio negocio.

### 3.3 A QUIÉN

Whai/Huarahi nace con vocación de mejorar la atención al cliente de las empresas. Para ello, y para ofrecer la máxima calidad en sus servicios, Whai/Huarahi ofrecerá inicialmente sus servicios sólo a tres segmentos empresariales especializados:

1. Talleres mecánicos y de automoción.
2. Centros de bienestar y salud, como dentistas o fisioterapeutas.
3. Servicios de asistencia técnica, como instaladores de gas, mantenimiento de calderas o aires acondicionados.

Nuestro servicio está enfocado a negocios y pequeñas empresas donde no existe un departamento especializado de atención al cliente.

El objetivo es dotar a estas empresas de un servicio de atención al cliente profesional para mejorar la satisfacción de sus clientes, aportarles valor con todas las ventajas que supone un sistema y personal especializado, y ayudarles a optimizar procesos internos.

Para los autónomos o pequeñas empresas que lo deseen, el software Huarahi, así como su versión móvil, están disponibles de forma totalmente gratuita, y con un sencillo registro pueden empezar a disfrutar inmediatamente de los servicios básicos ofrecidos por nuestra compañía.

Adicionalmente podrán contratar los servicios de Whai. Las empresas que decidan contratar estos servicios, tendrán acceso a la plataforma Huarahi, con el sistema automatizado de gestión de clientes; a los mejores profesionales de atención directa, tanto telefónica como por correo electrónico o SMS; y a informes personalizados de nuestros analistas expertos, elaborados a partir de la información obtenida de los clientes de estas empresas durante la interacción con ellos en los procesos anteriores.

### 3.3.1 Compáranos

Nuestro servicio está enfocado a negocios y pequeñas empresas donde la atención al cliente se presta como tarea adicional por perfiles cuya competencia *core* no es la atención al cliente: el propio dueño del negocio, una recepcionista, un empleado cuya dedicación se deba a otras tareas, etc.

Las soluciones que hay en el mercado ahora mismo son:

1. Atención automatizada mediante locuciones o mensajes: Soluciones como las que presentan empresas como Infocaller no aportan más satisfacción al cliente, ya que en caso de dudas, reclamaciones, o sencillamente clientes que demandan cercanía, no hay una opción para recibir atención personalizada.
2. Call center tradicionales: como por ejemplo Konecta, Unisono, Atento, Sellbytel. Los *call center* enfocados a grandes empresas tienen el peligro de que la relación de tu cliente contigo se desvirtúe. Además, sus modelos de negocio no están enfocados a empresas de pequeño tamaño, sino a grandes empresas, por lo que es poco probable recibir un servicio de calidad y que cumpla con las expectativas de las Pymes.

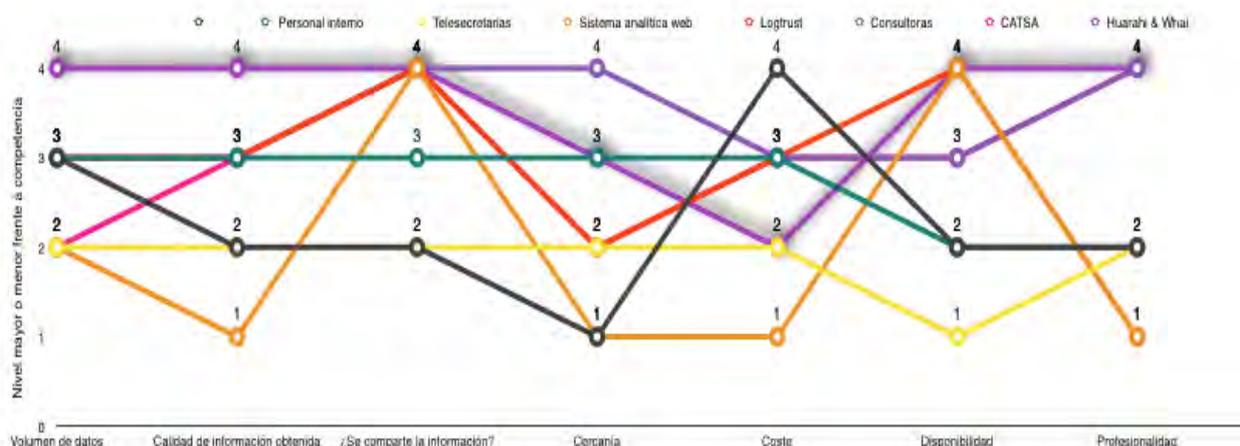


Figura 4: Comparativa entre alternativas de Whai

Nosotros queremos formar parte de tu éxito y nos comprometemos a ser parte de tu empresa. Por eso te ayudamos y te aconsejamos cómo mejorar la relación con tus clientes, nuestro éxito radica en tu éxito.

*Queremos formar parte de tu éxito*

## 3.4 CÓMO

### 3.4.1 Gestión automatizada

La plataforma Huarahi ofrece un software de gestión de clientes (o CRM), ofrecido desde un entorno gestionado por Whai. Desde cualquier ordenador o dispositivo móvil se puede acceder al servicio, sin más que identificarse con una cuenta asociada a la empresa.

Dentro de las funciones ofrecidas por este servicio estará una base de datos de clientes, con información detallada de su perfil, interacciones anteriores con la empresa, y una serie de elementos adicionales que harán más provechosa la relación con los mismos, como recordatorios de citas, sugerencias de productos o servicios en el catálogo de la empresa apropiados a cada cliente por su perfil, etc.

Y lo más importante: los clientes de los autónomos o empresas que hagan uso de Huarahi, también tendrán acceso a la plataforma a través del ordenador o de una aplicación móvil. De esta forma, muchas tareas como la gestión de citas, visualización del catálogo, información de contacto o de la empresa, etc., se podrán automatizar rápidamente tras la configuración y personalización inicial de la empresa.

Asimismo, también estará disponible una plataforma telefónica automática para las interacciones más sencillas en las que los clientes no perciban una disminución en la calidad de la atención, pero que permitan proporcionar información básica y útil.

### 3.4.2 Gestión telefónica

Este servicio, más personalizado y cercano a los clientes, ofrece varias posibilidades:

- Facilitamos un número local o un número 900 para los clientes que lo deseen.
- Se puede escoger la posibilidad del realizar un desvío de llamada del propio número de la empresa a un número facilitado por Whai para no perderlo.
- Si el cliente está interesado en la internacionalización:
  - También contamos con un IVR integrado para la detección de si el número que nos llama es de fuera de España; de esta forma la atención de llamadas del extranjero le ofrecerá a los clientes la posibilidad de que elijan sobre qué idioma quiere operar.

### 3.4.3 Informes especializados

A partir de la información recogida en la interacción con los clientes, ya sea a partir de la opción automatizada, o de la telefónica, Whai puede elaborar análisis detallados. Un ejemplo de los indicadores que puede presentarse a través de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

|  |
|--|
| ¿Cómo lo estoy haciendo con respecto a la competencia?   |
| ¿Por qué se van mis clientes?                            |
| ¿Qué tendencias hay en el mercado que estén funcionando? |
| ¿En qué clientes debo enfocarme más?                     |
| ¿Cómo puedo rentabilizar mejor mis clientes?             |
| ¿Están mis clientes contentos?                           |

### 3.5 MODELOS DE PAGO

#### 3.5.1 Servicio Gratuito

- Pensado para autónomos que buscan herramientas básicas de atención a los clientes, y mejorar su comunicación con ellos.
- Incluye el acceso limitado a la plataforma Huarahi y los servicios automatizados. No incluye la atención personalizada a los clientes (vía telefónica o por correo electrónico), ni a los informes específicos de la empresa que únicamente emplee Huarahi.
- La información que obtengamos de este servicio será sobre la construyamos el valor añadido que entregaremos con Whai.

#### 3.5.2 Tarifa Plana mensual

- Pensado para negocios donde el volumen de gestiones es grande y continuo. De esta forma la externalización de este servicio se convierte en un gasto fijo, controlado y recurrente.
- Incluye el acceso a la plataforma Huarahi, la atención personalizada telefónica o por correo electrónico, soporte y asistencia para la plataforma Huarahi, e informes especializados elaborados por analistas a partir de la información obtenida de sus propios clientes.
- También incluye soporte técnico y de negocio para el uso de los distintos canales con los que los clientes se pondrán en contacto con las empresas, y personalización de servicios específicos para cada empresa.
- Sin extras, sin letra pequeña, sin costes añadidos, sin límites de llamadas. Queremos que tú te preocupes sólo por tu negocio

## 4 ESTRATEGIA

### 4.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO

Ser la compañía de referencia en atención al cliente para Pymes a través de nuestras innovadoras soluciones de “*Cloud CRM*”, “*Contact center*”, y especialmente con información valiosa para las empresas, condensada en consejos concretos y específicos para mejorar la atención a sus clientes.

Posicionarnos como la empresa líder de mercado en generación de información específica para Pymes que permita reducir la rotación de clientes, aumentar su fidelidad, y su consumo medio en las empresas.

Ofrecer la primera plataforma multicanal (móvil, web, atención telefónica automática) **gratuita** que permita a los autónomos y pequeñas empresas gestionar su base de clientes, **aportándoles valor añadido específico**.

### 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Alcanzar una masa crítica de usuarios activos mensualmente en dicha plataforma en los primeros 18 meses de actividad, de un 10% de la cuota de mercado que son: 1.550 en el vertical de clínicas, 1.375 en el vertical de automoción y 450 en el de servicios profesionales. Es un volumen suficiente que nos permita construir la mejor base de datos con conocimiento específico de usuarios por segmentos del mercado español.

Aportar valor inmediato a nuestros clientes aumentando el ratio de resolución de consultas telefónicas o automáticas en el primer contacto, reduciendo gastos y adaptando la oferta de nuestros servicios en función de la demanda.

Fomentar relaciones duraderas con nuestros clientes y los usuarios finales, basados en la comunicación mutua, la confianza de las partes, y un fuerte enfoque WIN-WIN.

Alcanzar acuerdos globales con proveedores que ayuden a nuestros clientes a optimizar la gestión de su negocio.

Ofrecer servicios de la máxima calidad gracias a personas comprometidas con la empresa, a través de una relación profesional duradera, y con una sólida formación en las herramientas y las claves del negocio.

### 4.3 OBJETIVOS OPERATIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los objetivos operativos que mediremos para considerar que nuestro servicio se está prestando de acuerdo a las expectativas de nuestros clientes son:

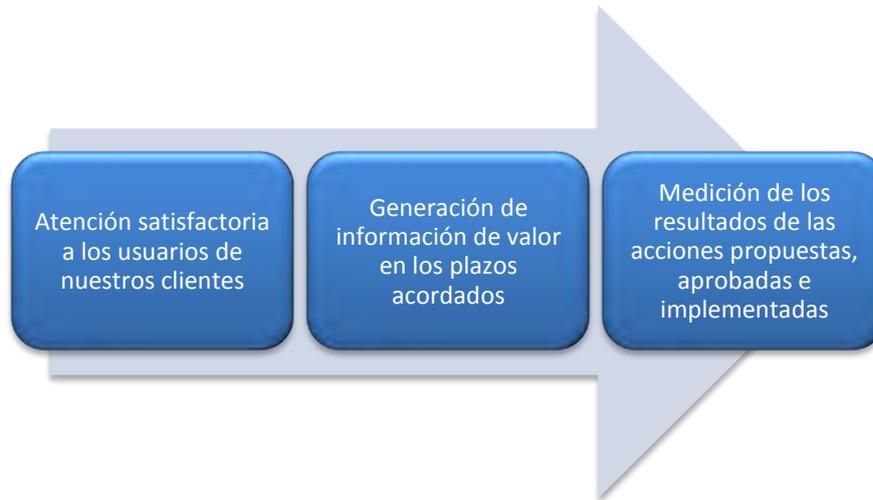


Figura 5: Objetivos de Whai

Para conseguir dichos objetivos nos encontramos antes los siguientes retos o factores críticos de éxito en nuestra operativa:

1. **Minimización de costes:** es clave fundamental minimizar los costes en las interacciones con los clientes de nuestros clientes (atención al cliente de la Pyme) maximizando el valor percibido por la Pyme/autónomo.  
El factor clave para la sostenibilidad y rentabilidad de la solución es conseguir minimizar los tiempos por interacción y el coste de dicha interacción con los usuarios finales, consiguiendo extraer el mayor volumen de información relevante en el proceso.
2. **Maximización de la satisfacción de los clientes:** ofrecer un servicio de alta calidad en atención a los clientes de nuestros clientes para que usen el servicio de forma asidua, lo prescriban y nos ayuden a mejorarlo. Debemos tener en cuenta que el feedback que nos dan los usuarios finales del servicio es clave para elaborar las propuestas de valor.
3. Que nuestro **producto sea flexible y configurable:** para conseguir adaptar nuestro producto a las necesidades de cada cliente sin necesidad de realizar una solución a medida, debemos buscar la forma de conseguir que nuestro producto sea abierto y flexible. Partiendo de una base común debemos conseguir abstraer los procesos para que sólo la capa final sea la que se configure específicamente para un cliente determinado y que éste lo perciba como un producto completamente personalizado. Esto nos permitirá escalar la solución a otros sectores sin necesidad de hacer inversiones importantes.
4. Que nuestro producto **genere la mayor información de valor** posible de forma automática para que se puedan formular propuestas de mejora estratégicas básicas que además puedan ser la base para propuestas más complejas que formularán nuestros analistas.
5. Poder **medir la repercusión** de las medidas de mejora implementadas.

#### 4.4 UNA MIRADA AL FUTURO

Dentro de la estrategia de largo plazo, el enfoque de la compañía es prestar en una segunda fase servicios diferenciales.

1. Aumentar el número de segmentos verticales a los que dirigimos, pasando de los tres iniciales (talleres mecánicos, centros de bienestar y salud, y servicios de asistencia técnica), a un nuevo segmento cada vez que alcancemos una rentabilidad suficiente en los anteriores. Dicha expansión se analizará de forma que se aporte valor a los clientes desde el inicio de la actividad, y una vez que se recoja información suficiente a través de la plataforma Huarahi, que en cualquier caso será siempre la primera en ser publicitada para conseguir una masa crítica de clientes optima en cada nuevo segmento.

## 5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

#### 5.1.1 Entorno político

Una vez acometidas las reformas estructurales más urgentes para lograr la imprescindible estabilidad macroeconómica, la prioridad, ahora que la actividad económica ha retornado a tasas de crecimiento, bajas, pero positivas, es acelerar la recuperación y la creación de empleo.

El Gobierno ha dirigido toda su política económica al objetivo de la estabilización del mercado de trabajo en primer término, y de la creación de empleo en el contexto de crecimiento económico; además de las diferentes modificaciones normativas que han contribuido a la estabilización del mercado laboral, se han simplificado recientemente los trámites administrativos en la contratación laboral. Así, se han reducido el número de modelos de contratos y han creado un asistente para la contratación en Internet que facilitará la elección del tipo de contrato, y completar los trámites de registro del contrato y el alta del trabajador en la Seguridad Social.

Era necesario ir más allá y aprobar medidas urgentes para el fomento del empleo y la contratación indefinida a través de reducciones de las cotizaciones sociales para favorecer la creación neta de empleo estable.

Esta reducción se articula a través del establecimiento de una tarifa plana reducida de las cotizaciones sociales para nuevas contrataciones indefinidas que mantengan el empleo neto durante al menos tres años.

Bajo este entorno de reducción temporal de las cotizaciones sociales y apuesta por el empleo, pretendemos desde Whai/Huarahi contribuir al desarrollo de las comunidades fomentando el empleo en zonas deprimidas y ayudando a colectivos de difícil empleabilidad a acceder a un puesto de trabajo flexible y que les permita conciliar su vida laboral y familiar.

#### 5.1.2 Factores económicos

La situación económica sigue marcada por la crisis y aunque se atisban los primeros síntomas de recuperación, en España siguen siendo preocupantes los datos de paro principalmente, y el continuado incremento del endeudamiento público, lo cual no permite liberar los recursos financieros necesarios para generar actividad económica y limita el acceso a la financiación para colectivos emprendedores dificultando la creación de riqueza.

En España la situación a Marzo 2.014 se describe del siguiente modo:

La tasa de crecimiento del PIB para 2014 se prevé <sup>[1]</sup> llegue hasta el 0,9%, sensiblemente por encima de las previsiones del Gobierno y de los organismos internacionales.

La actividad industrial, medida a través del índice de producción industrial, ha presentado una modesta tendencia a la recuperación a lo largo de 2013, aunque en términos interanuales las tasas de crecimiento han sido negativas.

Se estima que en 2013 su variación anual fue del -2,0%, mientras que para 2014 la previsión de consenso es un crecimiento del 0,8%.

Las presiones inflacionistas durante 2014 van a seguir siendo muy débiles, tanto por el lado de la demanda como de la oferta, de modo que la previsión para la tasa media anual es del 1%. La previsión de consenso para la tasa interanual de diciembre es 1,1%.

En 2014 también se espera una reducción de la tasa de paro media anual desde el 26,4% de 2013 hasta el 25,6%. Se espera, por tanto, que continúe el proceso de recuperación de competitividad-costes.

El saldo de la Balanza de Pagos por cuenta corriente, se espera que siga teniendo un comportamiento más favorable; las previsiones ahora son de un 1,8 % de superávit.

[1]: <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

### 5.1.3 Entorno legislativo

Resaltamos los aspectos legislativos que afectan y condicionan nuestra actividad, relaciones con nuestros clientes y empleados, y la información que podamos manejar sobre ellos.

- LEY ORGÁNICA 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

- LSSI, ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico

Que tiene como objeto la incorporación al ordenamiento jurídico español de la Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio, relativa al comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico). Asimismo, incorpora parcialmente la Directiva 98/27/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de mayo, relativa a las acciones de cesación en materia de protección de los intereses de los consumidores.

- Real Decreto-ley 13/2012.

Este decreto-ley modifica el artículo 22 de la LSSI, ley 34/2002, estableciendo que los usuarios de un sitio web han de mostrar su consentimiento explícito para el almacenamiento de datos de su experiencia de navegación.

- REAL DECRETO 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

Este Reglamento comparte con la Ley Orgánica la finalidad de hacer frente a los riesgos que para los derechos de la personalidad pueden suponer el acopio y tratamiento de datos personales. Por ello, ha de destacarse que esta norma reglamentaria nace con la vocación de no reiterar los contenidos de la norma superior y de desarrollar, no solo los mandatos contenidos en la Ley Orgánica de acuerdo con los principios que emanan de la Directiva, sino también aquellos que en estos años de vigencia de la Ley se ha demostrado que precisan de un mayor desarrollo normativo.

- DIRECTIVA 2000/31/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 8 de junio de 2000

Relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico)

- DIRECTIVA 98/27/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 19 de mayo de 1998

Relativa a las acciones de cesación en materia de protección de los intereses de los consumidores.

- BOE 2012/07/27 Resolución de la Dirección General de Empleo por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de *contact center* (antes *Telemarketing*)

#### 5.1.4 Análisis de datos de Entorno

A falta de datos de estudios a cierre de 2.013, observamos que el sector del *Contact Center* sigue creciendo y desarrollándose en España. El aumento de la actividad del negocio de Centros de Atención al Cliente generó en 2.012 64.000 puestos de trabajo en España.

El año 2.012 se ha cerrado para las empresas que conforman la Asociación de *Contact Center*, y que representan al 80% del sector, con una facturación de 1.719 millones de euros, lo que supone un incremento en la cifra de actividad del 2,5%.

Este resultado positivo, si lo enmarcamos dentro de la actual coyuntura de crisis económica que vive el país, pone de manifiesto dos tendencias en relación a nuestra actividad:

- Por un lado que la atención a los consumidores finales sigue estando en el centro de la estrategia de las empresas, y que por tanto, lejos de ser postergada en momentos de dificultades para las compañías, se potencia como elemento clave de crecimiento.
- Que la externalización de estos servicios supone una importante palanca de ahorro de costes para las compañías, que en momentos de bonanza, habían decidido prestar estos servicios internamente.

Por otra parte, contamos también con las siguientes estadísticas del sector:

- El número de plataformas propias en España es de 99 con un total de 42.479 puestos operativos con una ocupación media del 75%. Adicionalmente las empresas gestionan 74 plataformas de cliente con 2.555 puestos en total.
- En el extranjero, se cuenta con 32 plataformas y 31.071 puestos y una ocupación media del 73%, con algo más de 7.000 puestos que el año pasado.
- Con casi la mitad de los agentes, Madrid y Andalucía son las comunidades autónomas con mayor número de empleados en el sector. En el extranjero, Colombia y Perú están a la cabeza seguidos de Chile que ha sufrido un importante retroceso en el año 2.012.
- El perfil medio del agente de *Contact Center* en España es una mujer de entre 26 y 35 años con estudios secundarios. En el extranjero, es muy similar en cuanto a sexo y estudios pero con una edad entre 18 y 25 años.

Los niveles de rotación y absentismo en la actividad desempeñada en España están en mínimos históricos, con una bajada superior a dos puntos en ambos indicadores. Sin embargo en el extranjero continúan al alza ambos indicadores con especial significación de la rotación que ha subido aproximadamente 9 puntos.

- La actividad funcional principal desempeñada con casi el 59% es para la Atención al Cliente, seguido de la venta con un 19% y del Soporte Técnico y el Backoffice con un 6% cada uno.
- El promedio de plazo de cobro de las facturas es de 85 días, elevándose a más de 130 días con la Administración Pública y las empresas de Distribución.

En el cuadro siguiente se representa la evolución de la facturación total de las empresas asociadas a ACE (Asociación De *Contact Center* Española (mill. euros)

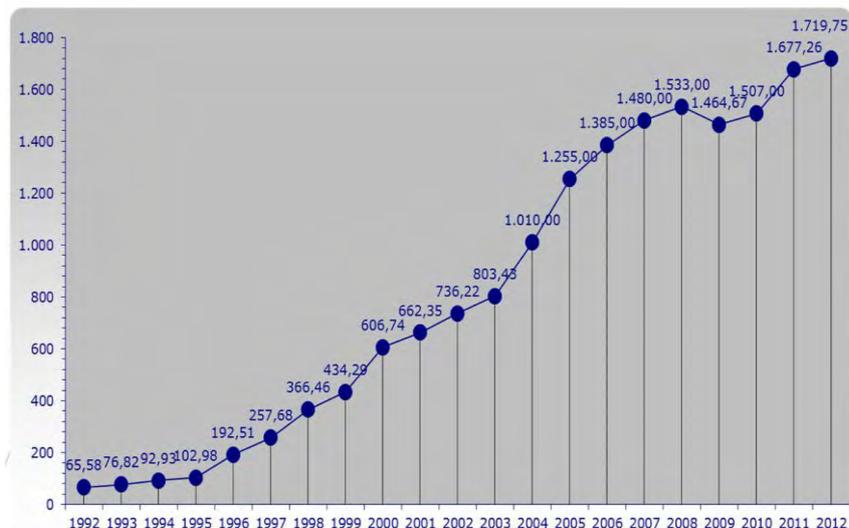


Figura 6: Facturación de empresas de Contact Center

### 5.1.5 Datos Económicos

Evolución de la facturación total de las empresas asociadas a ACE (mill. euros)

|                  | 2011            | 2012            | % variación  |
|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| En España        | 1.369,71        | 1.495,14        | 2,59 %       |
| En el extranjero | 307,55          | 314,61          | 2,30 %       |
| <b>Total</b>     | <b>1.677,26</b> | <b>1.719,75</b> | <b>2,53%</b> |

Tabla 1: Comparativa de facturación en empresas de Call Center

Base España: 100%  
Base extranjero: 92%

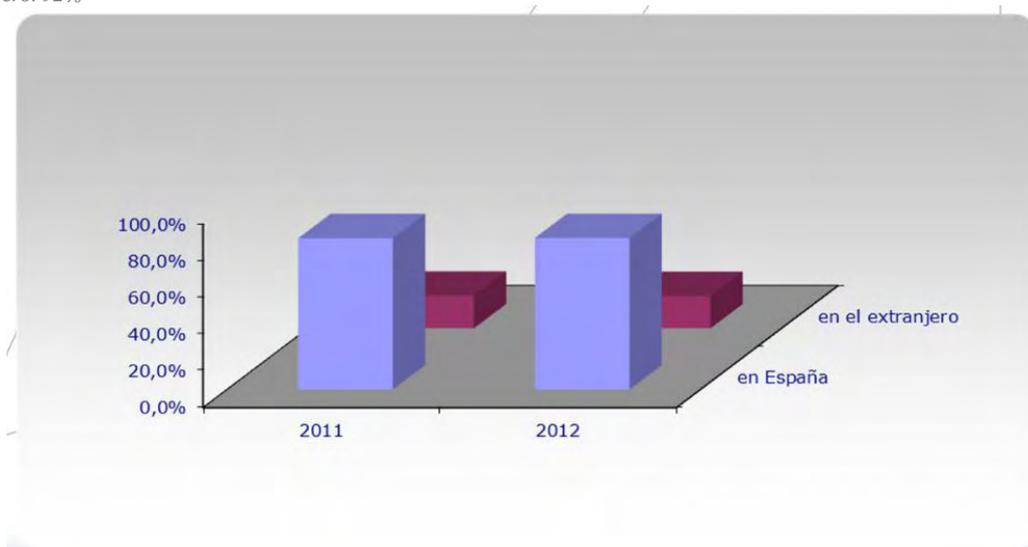


Figura 7: Comparativa de facturación en empresas de Call Center

## Distribución de facturación por servicios prestados, 2.012

| En plataformas en España                |                 |
|---|-----------------|
|   | Mill. de Euros  |
| Venta                                   | 268,53          |
| Recobro                                 | 61,51           |
| Soporte Técnico                         | 83,74           |
| Atención al cliente                     | 826,85          |
| Retención                               | 28,95           |
| Back office                             | 81,72           |
| Otras actividades <i>Contact Center</i> | 53,84           |
| <b>Total</b>                            | <b>1.405,14</b> |

Tabla 2: Facturación de empresas de Call Center por servicios

Comparativa de facturación en España frente al extranjero.

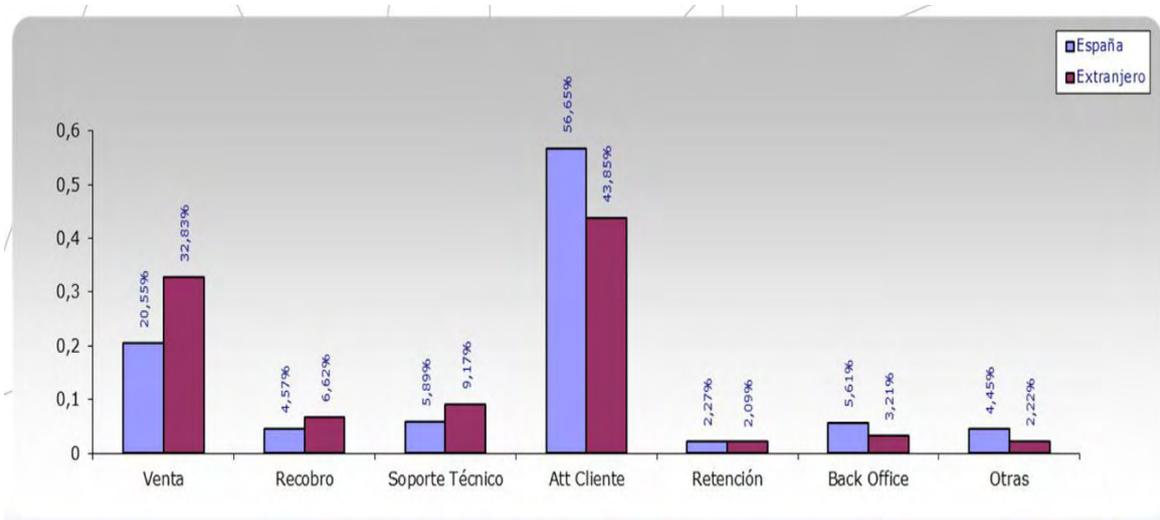


Figura 8: Facturación de empresas de Call Center por servicios

## Distribución de facturación por sectores de demanda en España, 2.012

|                               | en España   | en el extranjero |
|-------------------------------|-------------|------------------|
| Telecomunicaciones            | 40,48%      | 81,06%           |
| Administración Pública        | 12,98%      | 0,51%            |
| Seguros                       | 8,65%       | 2,16%            |
| Banca y Servicios Financieros | 8,43%       | 6,18%            |
| <i>Utilities</i>              | 7,50%       | 2,33%            |
| Medios de Comunicación        | 4,88%       | 1,56%            |
| Transporte y Turismo          | 2,68%       | 1,11%            |
| Automoción                    | 1,16%       | 1,05%            |
| Distribución                  | 0,87%       | 1,83%            |
| Otros                         | 12,36%      | 3,20%            |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>100%</b> | <b>100%</b>      |

Tabla 3: Distribución de empresas de Call Center por sector

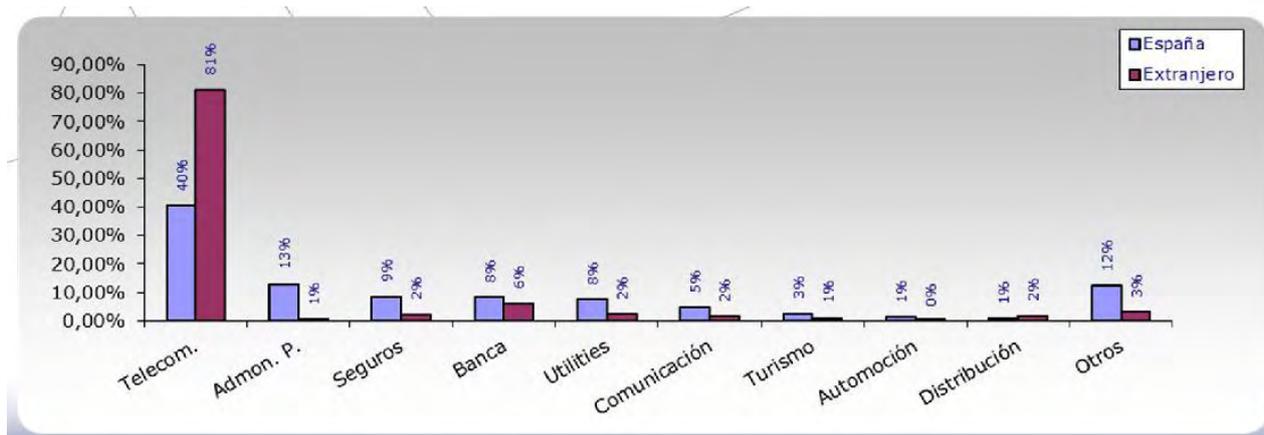


Figura 9: Distribución de empresas de Call Center por sector

Distribución de las plataformas en España por comunidades autónomas, 2.012

|               | Nº de plataformas | Nª total de puestos | % de ocupación |
|---------------|-------------------|---------------------|----------------|
| MADRID        | 21                | 13.890              | 77,82%         |
| ANDALUCIA     | 18                | 7.084               | 62,51%         |
| CATALUÑA      | 16                | 6.786               | 73,30%         |
| GALICIA       | 13                | 4.493               | 84,34%         |
| CASTILLA LEÓN | 6                 | 3.683               | 92,41%         |
| CANARIAS      | 5                 | 670                 | 63,40%         |
| CANTABRIA     | 4                 | 1.675               | 70,55%         |
| VALENCIA      | 4                 | 653                 | 87,37%         |
| ARAGON        | 3                 | 1.111               | 78,44%         |
| EXTREMADURA   | 3                 | 966                 | 66,27%         |
| PAIS VASCO    | 3                 | 856                 | 58,80%         |
| ASTURIAS      | 2                 | 404                 | 73,89%         |
| OTROS         | 1                 | 208                 | 92,12%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>99</b>         | <b>42.479</b>       | <b>75,48%</b>  |

Tabla 4: Distribución de plataformas de Call Center en España por CCAA

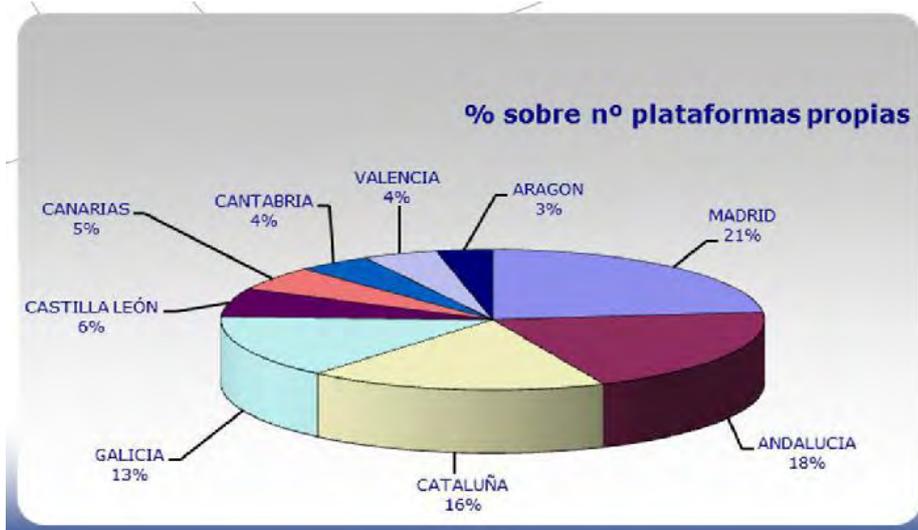


Figura 10: Distribución de plataformas de *Call Center* en España por CCAA

Evolución de la media anual de empleados, 2.012

| Media de empleados | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | % variación 11/12 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| En España          | 55.214        | 61.751        | 62.557        | 63.573        | 1,6%              |
| En el extranjero   | 21.420        | 27.273        | 31.896        | 33.085        | 3,7%              |
| <b>Total</b>       | <b>76.634</b> | <b>89.024</b> | <b>94.453</b> | <b>96.658</b> | <b>2,3%</b>       |

Tabla 5: Evolución de empleados en plataformas de *Call Center*

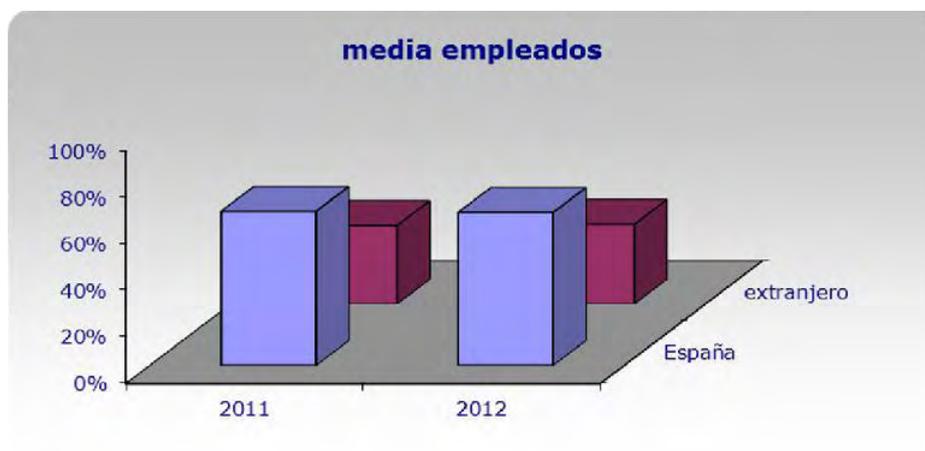


Figura 11: Evolución de empleados en plataformas de *Call Center*

## 5.2 RIESGOS Y AMENAZAS

### 5.2.1 Barreras de Entrada

Debido a las bajas barreras de entrada, una de las mayores amenazas que sufriremos será la copia del modelo de negocio por parte de nuestros competidores o clientes.

La baja barrera de entrada es inherente a un negocio de naturaleza tecnológica que puede ser abordado por una *startup*. Naturalmente, somos conscientes de que si nuestro modelo funciona será rápidamente copiado.

Es en este punto, entendemos que cuanto más aporte la solución que propongamos a nuestros clientes, y más valor consigamos generar en la atención a los usuarios de nuestros clientes y en la interpretación de los datos/*feedback* que nos dan los mismos para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes, mayores serán las barreras de entrada para nuestros competidores.

Nuestra pretensión no es quedarnos con todo el mercado, al contrario, la competencia es natural y bien recibida. Nuestra operativa debe basarse en la excelencia para que cuando nuestros competidores entren en el mismo juego nuestra posición en el mercado sea dominante y nuestra marca sea percibida como un valor en sí mismo.

Además, nuestro objetivo estratégico deberá ser la mejora continua de nuestro servicio, la satisfacción de nuestros clientes y la innovación para aportar valor a los mismos, para conseguir el mayor y mejor porcentaje del “pastel” del mercado en el que competimos.

### 5.2.2 Riesgos de liquidez

En el contexto de la situación de crisis económica y financiera del que poco a poco nos estamos recuperando en España debemos tener presente la posibilidad de que la búsqueda de financiación sea compleja y pueda afectar a la viabilidad del proyecto.

Las medidas que podemos tomar para mitigar este problema son:

- Capital inicial significativo.
- Búsqueda de la reducción de costes intentando:
  - Tener una estructura organizativa flexible y reducida.
  - Optimizar el uso de recursos: nuestra plataforma estará basada en un modelo de autoescalado según demanda.

### 5.2.3 Riesgo tecnológico

Debido a la naturaleza de nuestras infraestructuras, tenemos una gran dependencia de proveedores de plataforma y servicios en la nube, tanto económica como estructuralmente.

Para paliar este riesgo:

- Diversificaremos entre varios proveedores de *cloud* el alquiler de servicios y plataforma para minimizar los riesgos de dependencia.
- A medida que vayamos alcanzando masa crítica de clientes se estudiará la viabilidad económica y estratégica de adquirir hardware en propiedad para repartir los costes de la plataforma entre variables y fijos.

#### 5.2.4 Riesgo humano

Uno de los factores clave de nuestro negocio es la calidad de nuestro servicio que depende, casi con totalidad, de la formación y atención de nuestros agentes y comerciales. Y esta, a su vez, de que nuestros empleados se sientan felices y orgullosos en su trabajo.

Para nosotros nuestros empleados son un factor clave y cada talento que forma parte de nuestra empresa es un recurso estratégico que establece una relación muy estrecha con nuestros clientes y los usuarios de nuestros clientes, motivo por el cual, podría ser el objetivo de nuestros competidores.

Nuestra política de recursos humanos, de formación, desarrollo y motivación es vital para garantizar la calidad y excelencia en nuestro servicio. Queremos fomentar en nuestros empleados un sentimiento de pertenencia fuerte con la empresa, que sientan que son la parte esencial de la compañía y que la entiendan como una gran familia que aporta valor a la sociedad, a pequeños empresarios que intentan levantar la economía del país. Por este motivo, la satisfacción del empleado será también una de nuestras primeras premisas, junto con la de nuestros clientes, que están íntimamente relacionadas.

## 6 ANÁLISIS DEL SECTOR

### 6.1 ANÁLISIS COMPETITIVO

Whai/Huarahi nace con la vocación de ayudar a las pequeñas empresas y a los negocios de nueva creación donde no existe un departamento especializado de atención al cliente, comprometiéndonos con ellos y con sus clientes y aportándoles información de valor para mejorar o corregir determinados comportamientos que puedan estar frenando la progresión de los negocios de nuestros clientes.

Nuestra meta es dar más valor que el que los competidores de este sector aportan actualmente analizando todas estas interacciones con clientes, añadiendo más datos disponibles bien sea por sectores, geográficos o poblacionales, por ejemplo, parte de ellos conseguidos a través de Huarahi y proporcionando informes personalizados explicando comportamientos mejorables que nuestros clientes puedan comprender fácilmente e implementar en su día a día sin mayor problema o inversión, pero en este tipo de servicios no sería suficiente con identificar el cliente y adaptar nuestra oferta a sus necesidades.

Es importante analizar la competencia para poder definir la ventaja competitiva genérica defendible que Whai/Huarahi puede implementar en un mercado, entendiendo por competencia todas las empresas que actúan en el mismo mercado, realizando la misma función dentro del grupo de clientes objetivos al que nos queremos dirigir, independientemente de la tecnología que empleen, ofreciendo productos y/o servicios similares o sustitutivos, y también todos aquellos que puedan afectar a nuestra capacidad de generar beneficio, pese a que teóricamente no actúen en el mismo mercado.

En nuestro caso, y dado que los servicios que necesitamos proporcionar para recoger la información necesaria los proporcionan los call center tradicionales, tendremos que analizar a estos como competencia, así como a las empresas que se dedican al “*Data Analysis*” y cuyos informes puedan ser orientados a PYMES y autónomos (para estos últimos si las hay).

El análisis competitivo nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas dentro de su mercado objetivo.

Pasemos entonces a analizar las fuerzas competitivas, ya que este análisis es el que nos va a indicar la rivalidad real existente en el sector.

- Competidores potenciales (amenaza de nuevas empresas)
- Competidores actuales (amenaza de los competidores directos)
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos

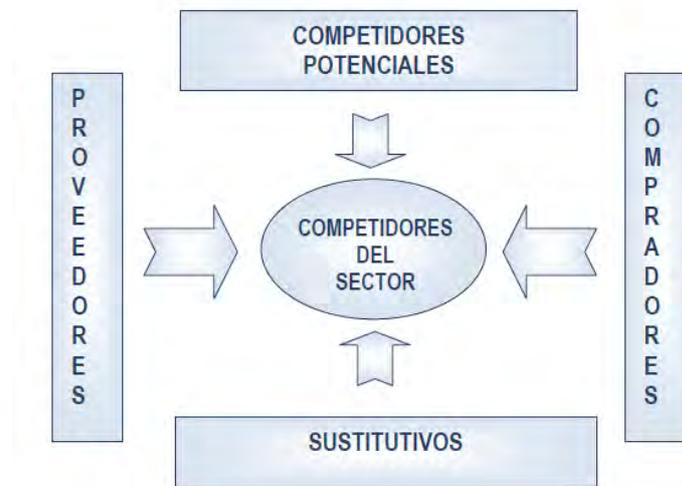


Figura 12: Análisis de fuerzas competitivas

### 6.1.1 Competidores potenciales

En el estudio del mercado de los Call Center nos hemos encontrado con un gran número de empresas que se dedican, o intentan dedicar, a proporcionar este servicio.

El coste de entrada no es muy elevado, por lo que esta barrera de entrada no parece especialmente importante.

En el estudio del mercado de las empresas de “Data Analysis” en España vemos que no es tan grande el número de empresas existentes en nuestro país que pueden ser competencia.

Analizando sus servicios vemos que ninguna integra el servicio de interacción directa con los clientes finales (clientes de nuestros potenciales clientes) a través de call center, lo que demuestra que estas empresas encuentran esta como una barrera para completar el círculo de la gestión del cuidado de clientes finales, y que es precisamente el valor añadido que queremos aportar; el coste de implementar este servicio sí que es elevado, si no se monetiza como parte de la gestión.

El esfuerzo para conseguir clientes y tener la oportunidad de generar la confianza que este servicio requiere, sí que puede ser una barrera significativa para el acceso, sobre todo si alguien se posiciona previamente.

### 6.1.2 Competidores actuales

Hemos visto un gran número de empresas de call center que se dedican a proporcionar este servicio, que ya tienen generada una imagen de marca, pero con respecto al servicio que quieren prestar.

Tenemos referencias de empresas de “*Data Analysis*” que se dedican a proporcionar informes basados en el estudio de métricas conseguidas a través de CRM o IVR pero no en contacto directo con el cliente.

Las claves de negocio de Whai/Huarahi, son diferenciadas con respecto a las que aportan las empresas existentes, nos harán generar una imagen de marca en un tiempo razonablemente corto y posicionarnos como primeros en el tipo de servicio que queremos prestar; un servicio que aporte un conocimiento real de los clientes de nuestros posibles clientes y herramientas fáciles de implementar que les permitan monetizar este nuevo conocimiento a través de la fidealización de sus clientes actuales y futuros.

### **6.1.3 Poder de negociación con los proveedores**

No parece esta una fuerza competitiva importante a tener en cuenta en este negocio, por lo menos en su primera fase de implementación.

Tras un tiempo en el negocio, si la masa de clientes conseguida es importante, sí que se podría ayudar con la negociación conjunta con los proveedores ya que esto influye en la estructura de costes de las empresas a las que les queremos prestar nuestros servicios.

El análisis de las empresas existentes no muestra indicios de que éstas hagan nada por ayudar a sus clientes con las negociaciones con sus proveedores (solo ofrecen su gestión o análisis).

### **6.1.4 Poder de negociación con los clientes**

En este tipo de servicios no se tiene por qué negociar con los clientes a no ser que la empresa contratante lo solicite.

La idea principal es la de gestionar a los clientes para darles un servicio de calidad, y con la gestión de llamadas y los servicios de traducción se facilitan los canales de comunicación necesarios para que los cliente alcancen un grado de satisfacción mayor que el actual.

Los clientes no esperan que una persona que recepcione su llamada les vaya a dar todas las respuestas, por lo que no parece este un factor relevante.

Además el modelo de informes personalizados por empresa ayudará a nuestros posibles clientes a corregir o mejorar comportamientos que puedan contribuir a fidelizar a actuales o futuros clientes, tal y como venimos explicando.

### 6.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

En realidad este servicio busca mejorar la calidad de la atención al cliente en aquellas empresas que no han considerado la importancia de esta acción, por lo que no hay un producto sustitutivo que pueda amenazar este negocio.

Existen por separado compañías de Call center y “Data Analysis” pero no combinados; quizás las empresas de Call center podrían intentar pasar a este modelo que aquí proponemos de “Customer Care”, pero haría que cambiasen sustancialmente su modelo de negocio, pasando a necesitar contratar otro tipo de personal y deslocalizar actividades.

Tampoco busca sustituir a los actuales administrativos que trabajan en las empresas y que suelen dedicarse a atender este tipo de llamadas, impidiéndoles realizar las funciones para las que fueron contratados, por lo que tampoco parece que pueda ser un factor relevante.

Una vez realizado el análisis de las fuerzas competitivas, hemos realizado un estudio de los precios medios que debería fijar la empresa, teniendo en cuenta las tarifas que fijan los competidores más directos.

Se puede observar que los resultados obtenidos del análisis de los precios máximos y mínimos dan a entender que existe un grado significativo de competencia en el sector, lo que coincide con el hecho de que se está comercializando un servicio bastante homogéneo.

No hemos encontrado precios medios de “Data Analysis” en España; la poca antigüedad de estas empresas nos hace ver que se trata de una rama de este negocio muy reciente. Únicamente servicios puntuales de consultoría especializada, no comparables al modelo que planteamos aquí.

Esto nos hace ver que tenemos la posibilidad de ser pioneros en generar imagen de marca con el modelo de negocio que proponemos.

### 6.1.6 Precios medios Call Center

Recepción de llamadas 0,80€/ llamada  
Cuota de Alta..... Entre 0 y 100€

Tarifas planas:

Recepción de llamadas:

- Sin bonos de llamadas □ 9,00€ / mes
- Bono hasta 40 llamadas □ 30,31€ / mes
- Bono hasta 80 llamadas □ 40,47€ / mes
- Bono hasta 150 llamadas □ 65,97€ / mes

Recepción de llamadas + gestión de agenda:

- Bono hasta 40 llamadas □ 40€ / mes
- Bono hasta 80 llamadas □ 62€ / mes
- Bono hasta 100 llamadas □ 75,50€ / mes
- Bono hasta 200 llamadas □ 99,95 € / mes
- Bono hasta 300 llamadas □ 176€ / mes

Recepción de llamadas+ gestión de agenda + gestión de pedidos:

- Hasta 40 gestiones □ 45€
- Hasta 100 gestiones □ 97€
- Hasta 200 gestiones □ 193€

En el estudio de la competencia se ha visto cómo las mismas empresas han levantado servicios distintos, diferenciados con distintos nombres de empresa, ofreciendo variaciones de los servicios originariamente ofertados, lo que indica que este servicio presenta aún oportunidades de negocio, ya que parece que no se ha dado todavía con la definición adecuada.

#### 6.1.7 Precios medios *Data Analysis*

Como se ha comentado en apartados anteriores, hay cifras poco fiables respecto a empresas de esta naturaleza. Los únicos precios comparables que se pueden analizar están relacionados con el volumen de datos a emplearse para su posterior análisis, pero hay numerosos costes adicionales no contemplados en este concepto, por lo que en definitiva no se refleja su coste real.

Tarifa gratuita:

- 15 días de almacenamiento
- Hasta 100 MB de *logs* almacenados en este tiempo

Tarifa 1 (baja cantidad de tráfico de datos)

- 1 Mes de almacenamiento y hasta 200MB - 20€ / mes
- 2 Meses de almacenamiento y hasta 512MB - 60€ / mes

Tarifa 2 (media cantidad de tráfico de datos + equipo de soporte)

- 3 Meses de almacenamiento y hasta 1GB - 125€ / mes
- 6 Meses de almacenamiento y hasta 1GB - 160€ / mes
- 3 Meses de almacenamiento y hasta 2GB - 220€ / mes
- 6 Meses de almacenamiento y hasta 2GB - 330€ / mes
- 3 Meses de almacenamiento y hasta 5GB - 550€ / mes
- 6 Meses de almacenamiento y hasta 5GB - 800€ / mes

Tarifa 3 (alta cantidad de tráfico de datos + equipo de soporte + personalizable)

- 1 año de almacenamiento y hasta 10GB - 2500€ / mes
- 2 años de almacenamiento y hasta 10GB - 4300€ / mes

2 años de almacenamiento y hasta 20GB - 8600€ / mes  
 3 años de almacenamiento y hasta 20GB - 11800€ / mes

En el estudio de la competencia se ve que las empresas que se dedican a *Data Analysis* son recientes y mas enfocadas a mediana y gran empresa, lo que vuelve a indicar que este servicio presenta aún oportunidades de negocio.

Los costes de almacenamiento tenderán a reducirse por lo que habrá que tener en cuenta este factor a la hora de cuantificarlos previsualmente.

### 6.1.8 Propuesta de producto del sector

En la siguiente matriz se muestran las empresas de *Call Center* que parecen estar mejor posicionadas con los servicios que ofrecen.

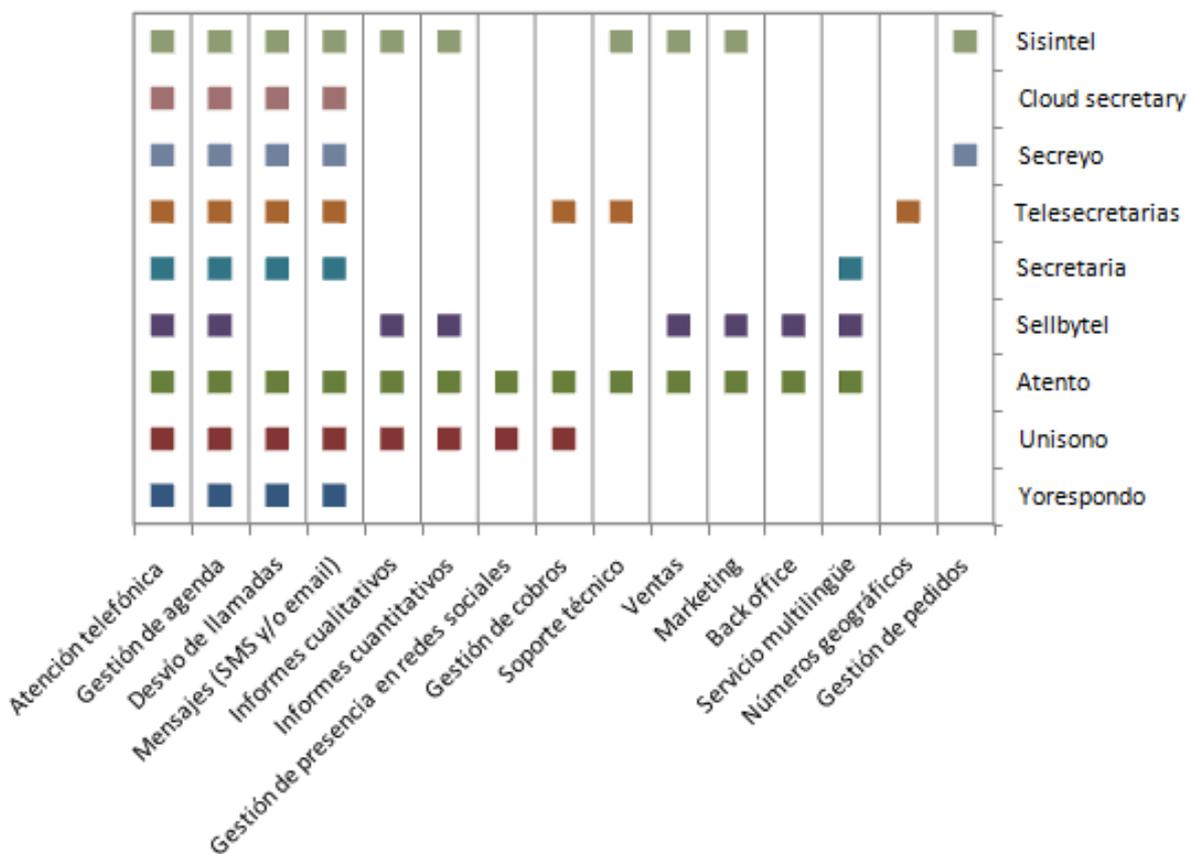


Figura 13: Competidores de Huarahi/Whai como *Contact Center*

Como se puede observar en la misma, Atento y Sellbytel son las que más servicios proporcionan, siendo también las que se encuentran localizadas en distintos países.

Si hacemos lo mismo para las empresas de “Data Analysis” nos queda el gráfico de debajo

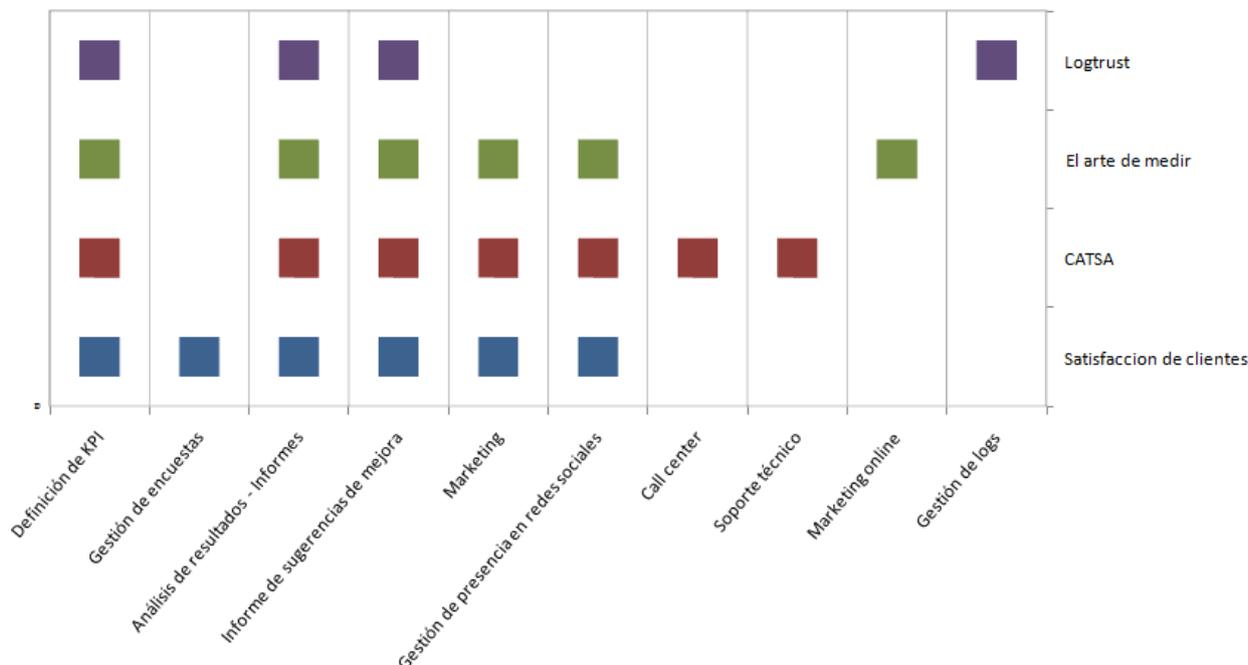


Figura 14: Competidores de Whai/Huarahi como Data Analysis

Tras el estudio de estas empresas El Arte de Medir y Logtrust son las que más se aproxima a la gestión del *Big Data* en la forma que Whai/Huarahi se va a posicionar, más orientada a empresas de tamaño mediano y grande, y sin involucrarse en el proceso de captación de información que nosotros consideramos competencia core de nuestra propuesta de valor

Por su parte CATSA si que quiere participar en la captación de la información pero no deja claro hasta donde se involucra

No se han considerado empresas extranjeras del sector del “Data Analysis” al no considerarse que puedan entrar en el mercado español ofreciendo este tipo de servicio por el desconocimiento de las PYMES y autónomos nacionales, así como de sus clientes, factor determinante para poder trabajar con éstas en este tipo de análisis.

## 6.2 PROPUESTA DE VALOR DEL SECTOR: ENFOQUE ESTRATÉGICO DE WHAI & HUARAHÍ Y OPORTUNIDAD

En el escenario en el que se mueve Whai/Huarahi, existen varios tipos de *players* que prestan servicios comparables:

- *Call Centers*. Ofrecen alta disponibilidad a un alto coste y sin cercanía para el cliente del cliente.

- Personal interno en el cliente. Poco profesional, con menos disponibilidad y que supone un coste, o consumo de recursos, fijo.
- Telesecretarías. Servicios poco profesionales, con un bajo coste, pero con una propuesta de valor muy limitada.
- Empresas del tipo CATSA. Ofrece *Call Center* y *Data Analysis*, aunque no concreta en su web su propuesta de valor completa.
- Consultoría especializada como *El arte de medir*. Ofrece un *Data Analysis* completo, pero no entra por completo al no ofrecer *Call Center* o *Contact Care Center*.

## 7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

La estructura empresarial planteada para nuestra *startup*, se ajusta a un modelo sencillo que aúna todos los puestos clave de una gran empresa, entre los 5 socios fundadores de Whai.

### 7.2 ACTIVIDADES PROPIAS Y SUBCONTRATADAS

Nuestro *core* de negocio, asumido por lo tanto como actividades propias, será:

- Analizar la información que los usuarios del servicio de nuestro cliente nos hacen llegar a través de los servicios de feedback que proporcionamos (atención telefónica, atención Online, IVR, encuestas...) para proponer a nuestros clientes, las Pymes y autónomos, mejoras que se pueden implementar en su servicio para conseguir mayor rentabilidad de sus clientes, movimientos estratégicos en su mix, en su cartera de clientes y frente a la competencia.
- Adicionalmente:
  - Ofrecer el servicio de atención al cliente a los usuarios de nuestros clientes o *Customer Care*: Nuestro valor diferencial en la atención al cliente es en Online, procesos adaptados a cada negocio; y en atención telefónica, la cercanía, la excelencia y la identificación de nuestros agentes con la propia compañía y con el destino de los clientes a los que representan en las labores de atención al cliente. Pero esta actividad es una actividad de soporte para nuestro objetivo final que explicamos anteriormente.

El hardware y software para la plataforma no forman parte esencial de nuestro negocio (ya que podríamos adaptarnos a múltiples escenarios para operar en internet) por lo que alquilaremos el software necesario como servicio e incluso la propia plataforma a proveedores de *cloud*, diversificando entre varios estos servicios para minimizar los riesgos de dependencia. A medida que las necesidades de nuestros clientes se puedan hacer más específicas probablemente requiramos hacer cambios en el software para adaptarnos a esas nuevas demandas, pero inicialmente nuestro servicio se implementará con las soluciones estándar que nos ofrece el mercado.

La logística del hardware necesario para los operadores tampoco forma parte de nuestro *core* por lo que llegaremos a acuerdos con proveedores externos para su adquisición y distribución como, por ejemplo, Amazon.

La instalación y el mantenimiento de la plataforma tecnológica tampoco forma parte de nuestro negocio, aunque si bien durante el primer año será asumido por los socios

fundadores (de profundo *background* tecnológico), a medida que se alcance un volumen de negocio y de beneficios sostenibles, se evaluará la viabilidad de subcontratar el servicio de operación y mantenimiento del sistema a un tercero.

### 7.3 PREVISIÓN DE PLANTILLAS

#### 7.3.1 Año 0

En el comienzo del proyecto:

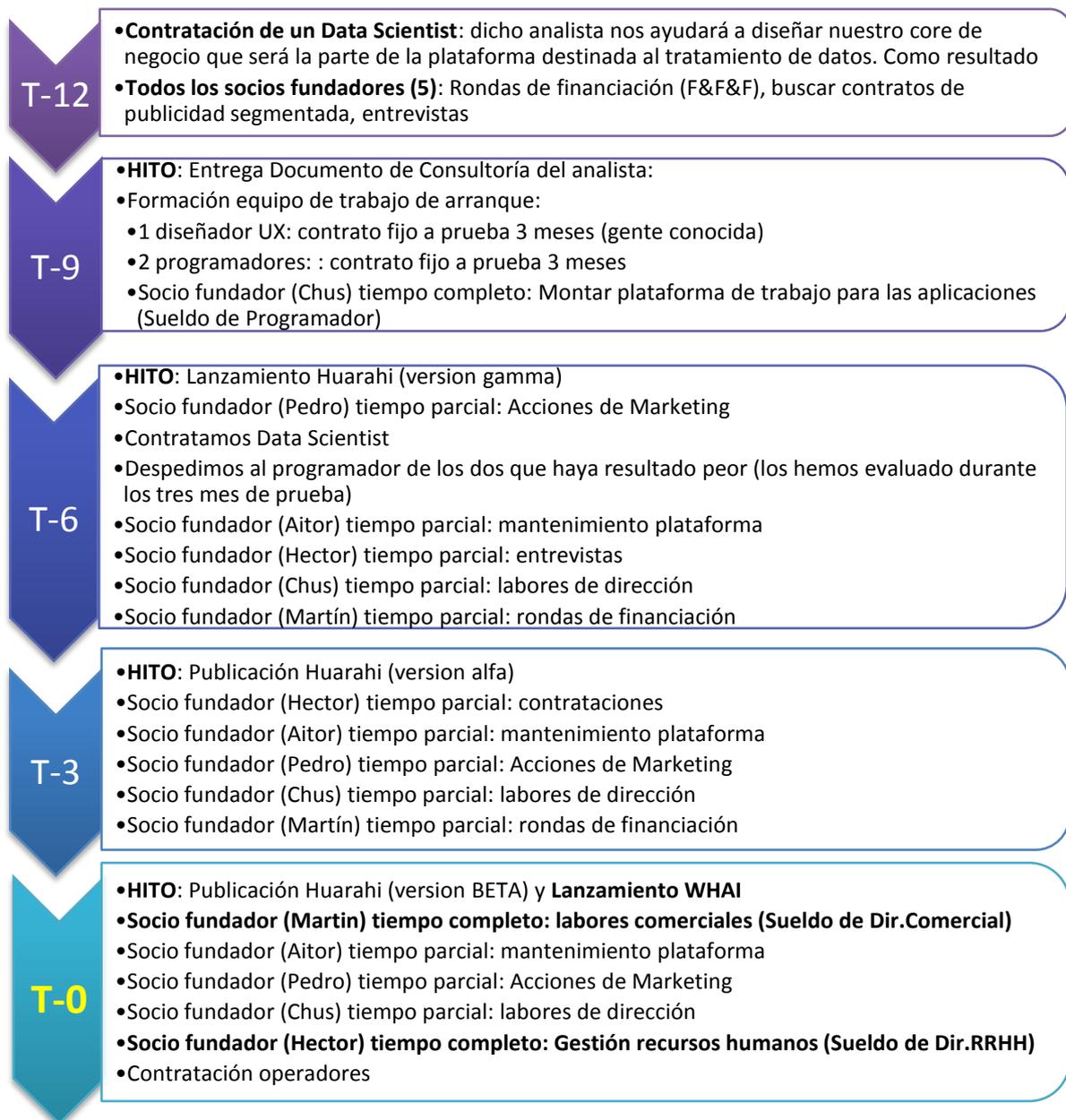


Figura 15: Evolución prevista de la empresa los primeros 12 meses

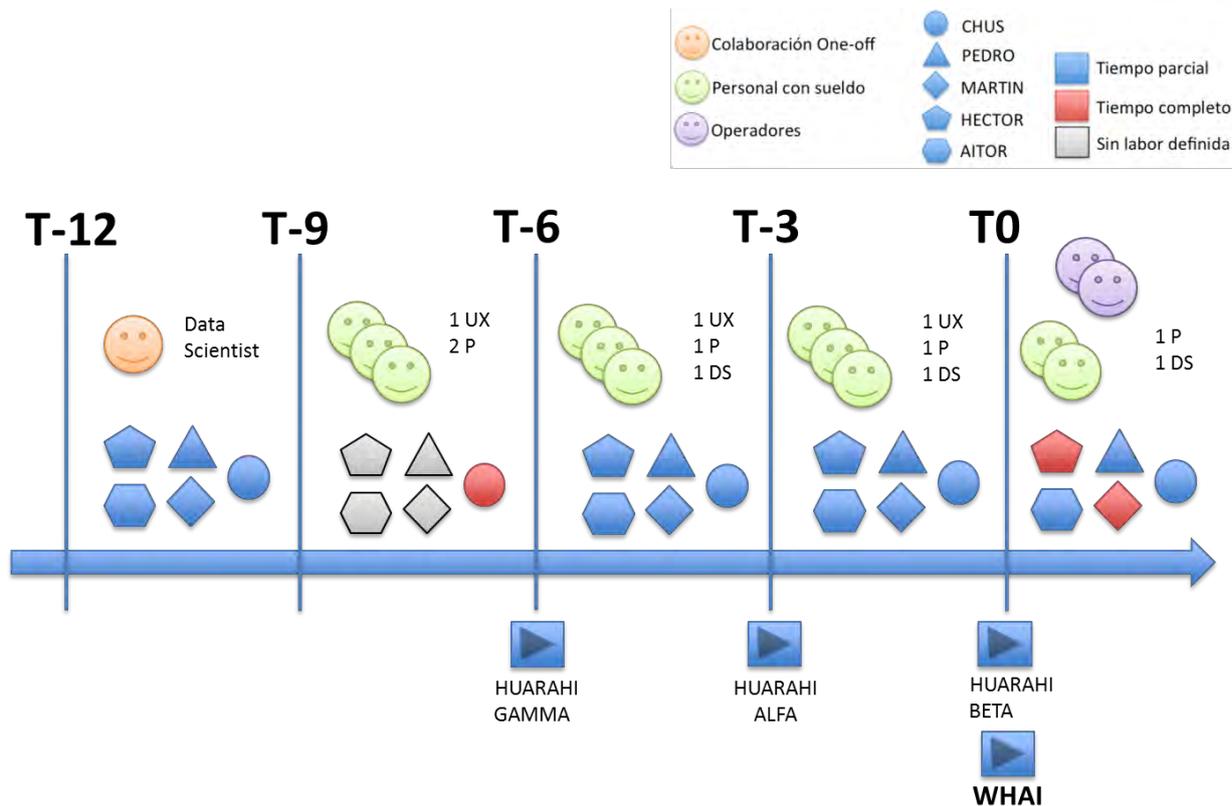


Figura 16: Evolución de los RRHH de la empresa los primeros 12 meses

### 7.3.2 Año 1-5

Durante los siguientes años, a medida que los resultados de la empresa vayan creciendo, se irá ampliando la plantilla con las siguientes estimaciones de plantilla:



Figura 17: Evolución de los RRHH de la empresa los primeros 5 años

### 7.3.2.1 Tabla de RRHH año 1 a 5

| Número empleados        | AÑO1 | AÑO 2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑO5 |
|-------------------------|------|-------|------|------|------|
| Director Comercial      | 1    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Director Marketing      | 0    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Director Financiero     | 0    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Director Operaciones    | 0    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Director RRHH           | 1    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Comerciales             | 0    | 0     | 1    | 1    | 2    |
| Teleoperadores          | 3    | 8     | 14   | 22   | 29   |
| Analistas               | 1    | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Analista/Programador    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    |
| Programador             | 1    | 1     | 1    | 2    | 2    |
| Técnicos de explotación | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    |
| Administrativos         | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    |

Tabla 6: Conjunto de RRHH necesarios entre los años 1 y 5

Se incluyen en esta tabla perfiles (planificados a 0 recursos durante los primeros 5 años) que se consideran necesarios para próximos años de Whai/Huarahi (proyección a 10 años) si el negocio resulta rentable. Dichos perfiles serían:

1. Analista Programador
2. Técnicos de Explotación
3. Administrativos

### 7.3.2.2 AÑO 5

En el Año 5 se constituirá la estructura de dirección final organizada en 5 áreas principales:



Figura 18: Diagrama organizativo de Whai/Huarahi

- Dirección Financiera - María Jesús Martínez (CEO):
  - Control de Gestión
  - Presupuestos
  - Administración
- Dirección Comercial - Martín Fernández
  - Contactos con los clientes
  - Ventas según el Plan Estratégico
- Dirección de Marketing - Pedro J. González
  - Innovación en servicio/negocio
  - Comunicación, campañas y publicidad
- Dirección de Operaciones, Técnica y Compras - Aitor Rubio
  - Especificaciones técnicas
  - Calidad
  - Proveedores
  - Material
  - Consultoría técnica

- Dirección *Customer Care* y de Recursos Humanos - Héctor Reinares
  - Estrategia atención al cliente
  - Estrategia *pooling* de recursos
  - Selección, formación, planes de desarrollo

## 7.4 PERFILES Y RESPONSABILIDADES

Basándonos en un modelo por competencias, antes de pasar a decidir cómo realizar el proceso de captación de estos talentos, vamos a definir cuáles serían las competencias de los mismos.

### 7.4.1 Competencias del Perfil Comercial

El comercial será la cara visible de nuestra empresa, nuestra imagen de marca se pondrá en juego cada vez que realice una presentación o visita.

Las competencias más significativas que se van a buscar en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

- Orientación al logro. Se interesa por realizar sus labores buscando alcanzar los resultados que demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto.
- Orientación al cliente. Busca entender y resolver las necesidades de sus clientes internos y externos; identifica lo que quiere el otro con el ánimo de ayudarlo; presenta alternativas de respuesta con oportunidad y calidad en áreas de prestar un buen servicio.
- Coherencia. Es congruente entre lo que piensa, dice y actúa. Se comporta de forma consistente de acuerdo a su pensamiento y el rol que ocupa dentro de la organización.
- Flexibilidad. Se adapta y acomoda a varias situaciones y con diversas personas o grupos. Entiende y aprecia posiciones diferentes y opuestas entre un hecho. Se ajusta a las exigencias de una situación cambiante; acepta las consecuencias del cambio en la propia organización y en su ámbito de influencia.
- Comunicación efectiva. Escucha a otros, se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa, dentro de un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna. Verifica la información que recibe y se esfuerza por hacerse entender con los demás.
- Organización. Ordena sus actividades, tareas y materiales de manera acorde a la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.
- Perseverancia. Realiza de manera constante y persistente su trabajo, aun cuando este pueda resultar monótono. Es constante a pesar de la rutina.
- Manejo de la presión. Responde de forma adecuada en situaciones de alta exigencia emocional y laboral; logra mantener y mejorar su desempeño.

- Asesoría comercial. Se documenta para comprender y conocer el negocio; identifica los requerimientos de sus clientes actuales y potenciales; presenta los beneficios y ventajas de los servicios, prestando asesoría personalizada.
- Cierre comercial. Detecta con sagacidad el momento oportuno de cerrar un negocio. Su enfoque comercial se orienta a resultados. Conduce el proceso con el cliente al cierre de la venta.
- Experiencia y formación. Posee la experiencia y formación que se requieren para el cargo.

#### 7.4.2 Competencias del Perfil Teleoperador

El Teleoperador será la persona encargada de satisfacer al cliente conseguido; tendrá en su mano la capacidad de fidelizarle, así como conseguir que nos referencie a nuevos posibles clientes potenciales.

Las competencias más significativas que se van a buscar en el proceso de reclutamiento son las siguientes:

- Recepción y atención de llamadas telefónicas. Aplicar correctamente las técnicas de comunicación y atención al público. Realizar la atención telefónica de llamadas entrantes, de manera adecuada, derivar y/o gestionar a donde proceda en cada situación.
- Motivación. Estas posiciones tienen un alto índice de rotación por lo que se requiere un alto grado de lealtad y compromiso.
- Orientación al logro. Se interesa por realizar sus labores buscando alcanzar los resultados que demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto.
- Orientación al cliente. Busca entender y resolver las necesidades de sus clientes; identifica lo que quiere el otro con el ánimo de ayudarlo; presenta alternativas de respuesta con oportunidad y calidad en áreas de prestar un buen servicio.
- Coherencia. Es congruente entre lo que piensa, dice y actúa. Se comporta de forma consistente de acuerdo a su pensamiento y el rol que ocupa dentro de la organización.
- Flexibilidad. Se adapta y acomoda a varias situaciones y con diversas personas o grupos. Entiende y aprecia posiciones diferentes y opuestas entre un hecho. Se ajusta a las exigencias de una situación cambiante; acepta las consecuencias del cambio en la propia organización y en su ámbito de influencia.
- Comunicación efectiva. Escucha a otros, se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa, dentro de un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna. Verifica la información que recibe y se esfuerza por hacerse entender con los demás.
- Organización. Ordena sus actividades, tareas y materiales de manera acorde a la cantidad de trabajo y los requerimientos de su entorno.

- Perseverancia. Realiza de manera constante y persistente su trabajo, aun cuando este pueda resultar monótono. Es constante a pesar de la rutina.
- Idiomas. Posee la capacidad de realizar las tareas propias de este puesto en más idiomas del Español, conociendo la cultura y peculiaridades comunicativas de las otras lenguas en las que se puede comunicar.
- Experiencia y formación. Posee la experiencia y formación que se requieren para el cargo.

#### 7.4.3 Competencias del Perfil Data Scientist (Analista Datos)

Un *Data Scientist* es un experto en *Data Science* que resuelve problemas complejos de diferentes disciplinas (finanzas, marketing, ciencias de la vida, industria...) haciendo uso del análisis de datos (principalmente con herramientas estadísticas e informáticas) y ayuda a la extracción de conclusiones. Se requiere de una persona con curiosidad y capacidad analítica que esté formada en las herramientas necesarias para crear significado y valor sobre los datos.

Entre sus tareas se destacan:

- Análisis de requerimientos con la base de datos actual y los datos necesarios a almacenar en el futuro.
- Análisis de estructura y configuración del almacenaje.
- Análisis y proceso de los datos.
- Desarrollo de algoritmos y sistemas de aprendizaje para extracción de conclusiones a partir de estos datos.
- Diseño y puesta en producción de los modelos entrenados.
- Desarrollo de sistema auditor para valorar el éxito de la implantación.
- Aplicación de los modelos en los distintos procesos de la compañía, contratación, fidelización, tarificación, recobro, detección de fraude.

Como competencias claves se busca un perfil mixto entre estadístico, matemático, con conocimientos de gestión de base de datos y programación. Además del proceso de investigación y la posterior creación de los modelos y la definición de las estructuras necesarias para su desarrollo y mantenimiento tendrá que servir de nexo con la parte técnica para integrar los desarrollos teóricos con la realidad de los procesos.

#### Perfil:

Persona proactiva, responsable, con gran capacidad de autonomía y autoformación en nuevas tecnologías/técnicas, trabajo en equipo y capaz de desarrollar una línea de investigación propia orientado fundamentalmente por el objetivo marcado.

#### 7.4.4 Competencias del Perfil Programador

El programador será el artífice de llevar a la práctica los requisitos de negocio. Se requiere una persona con:

- Capacidad de planificación y organización: Para obtener los resultados deseados al programar aplicaciones.
- Pensamiento analítico: Para entender todas las situaciones, desglosarlas e identificar los conceptos para brindar soluciones informáticas.
- Trabajo en equipo y cooperación: Para desarrollar un proyecto trabajan distintos profesionales y un programador debe poder interactuar con todos correctamente.
- Orientación a objetivos y al cliente: Para llevar a cabo proyectos específicos y satisfacer las exigencias de los mismos.
- Flexibilidad y disponibilidad: Para trabajar en distintos proyectos de forma simultánea.
- Capacidad de Búsqueda de Información y reciclaje continuo: Un programador debe ser lo bastante competente para buscar, analizar y estudiar todas las situaciones que se encuentre y formarse constantemente en los nuevos códigos y sistemas de programación.

Descripción general de las funciones de un programador:

- Capacidad para desarrollar y ejecutar aplicaciones de todo tipo: corporativas, distintos portales, plataformas e interfaces, extranets e intranets, etc.)
- Administrar y actualizar aplicaciones ya creadas y en marcha
- Cooperar y coordinar con diseñadores web, con el cliente y resolver y gestionar distintas incidencias

### 7.5 POLÍTICA RETRIBUTIVA

Todos nuestros empleados tendrán una retribución fija y una variable. La retribución variable será en función de los resultados de la empresa y los objetivos específicos de su puesto.

#### 7.5.1 Resumen tabla de retribución

No todos los perfiles tendrán sueldo desde el inicio. En el caso de los perfiles de dirección (los socios fundadores), dos de los socios (Martín y Héctor) tendrán sueldo en el año 1 y el resto de socios lo tendrán a partir del año2.

| Tabla Salarios          | Fijo        | Bono       | % Facturación |
|-------------------------|-------------|------------|---------------|
| Director Comercial      | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Marketing      | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Financiero     | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Operaciones    | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director RRHH           | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Comerciales             | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Teleoperadores          | 12.000,00 € | 4.000,00 € | 0,20%         |
| Analistas               | 22.000,00 € | 5.000,00 € | 0,20%         |
| Analista/Programador    | 18.000,00 € | 3.000,00 € | 0,20%         |
| Programador             | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |
| Técnicos de explotación | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |
| Administrativos         | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |

Tabla 7: Retribuciones para los distintos perfiles durante el primer año

## 7.5.2 Detalle por perfiles

### 7.5.2.1 Comerciales

| Retribución Fija     |   |
|----------------------|---|
| Concepto             | Descripción   |
| Salario              | <p>Contrato fijo con 3 meses de prueba</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia como comercial</li> <li>-Trato amable</li> <li>-Conocimientos informáticos nivel medio-avanzado</li> </ul> <p>Se ofrece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato laboral</li> <li>-Sueldo fijo + comisiones</li> <li>-Formación a cargo de la empresa</li> <li>-Tele Trabajo</li> </ul> <p>Tipo de contrato: Fijo<br/>Jornada laboral: Completa</p> |
| Retribución Variable |   |
| Bono                 | En función del porcentaje de consecución de objetivos   |
| Dietas y transporte  | 0,25 €/km recorrido (máx. 200Km) + más los gastos de peaje<br>9€/día tarjeta cheques gourmet  |
| Plus de Retención    | 0,2% de la facturación de los clientes captados y retenidos a final de año  |

Tabla 8: Retribución para Comerciales

### 7.5.2.2 Teleoperadores

| Retribución fija                                     |   |
|--|---|
| Concepto   | Descripción   |
| Salario  | <p>Contrato temporal</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Deseable experiencia como teleoperador/a, no necesaria.</li> <li>-Trato amable</li> <li>-Conocimientos informáticos nivel usuario</li> <li>-Estar en posesión de conexión internet (abono mensual de hasta 15€ a cargo de la empresa)</li> <li>- Valorable idiomas</li> </ul> <p>Se ofrece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato laboral</li> <li>-Sueldo fijo + comisiones</li> <li>-Formación a cargo de la empresa</li> <li>-Tele Trabajo</li> </ul> <p>Tipo de contrato: De duración determinada</p> <p>Jornada laboral:</p> <p>Completa 10h a 14h y/o 17h a 21h</p> <p>Mañana: 9h a 16h</p> <p>Tarde: 16h a 23h</p> <p>Flexibilidad</p> |
| Retribución Variable                                 |   |
| Bono   | En función del porcentaje de consecución de objetivos   |
| Variable en función de los resultados de la compañía | 0.2% de la facturación de los clientes  |

Tabla 9: Retribución para Teleoperadores

### 7.5.2.3 Data Scientist

| Retribución fija |  |
|------------------|--|
| Concepto         | Descripción  |
| Salario          | <p>Contrato fijo con 3 meses de prueba</p> <p>Formación:</p> <p>Diplomatura o Licenciatura en Área de Ciencias (Matemáticas, Estadística, ingeniería)...</p> <p>Experiencia:</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>En desarrollo de modelos estadísticos clásicos<br/>         En desarrollo de modelos con lógica difusa<br/>         Experiencia en el desarrollo/aplicación de modelos optimización volumen &amp; rentabilidad</p> <p>Conocimientos</p> <p>Desarrollo bajo tecnologías propias de Business Intelligence:<br/>         Software estadístico SAS, R, SPSS, SPAD u otro.<br/>         Sistemas de Calidad de Datos (Data Quality, DataFlux,..)<br/>         Machine learning, Map Reduce en Hadoop o similares.<br/>         Programación en Python, R, Java, Matlab.<br/>         Conocimientos de SQL<br/>         Inglés alto (leído)</p> <p>Se ofrece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato laboral</li> <li>-Sueldo fijo + comisiones</li> <li>-Formación a cargo de la empresa</li> <li>-Tele Trabajo</li> </ul> <p>Tipo de contrato: Fijo<br/>         Jornada laboral: Completa</p> |
| <b>Retribución Variable</b>                          |  |
| Bono   | En función del porcentaje de consecución de objetivos  |
| Variable en función de los resultados de la compañía | 0.2% de la facturación de los clientes   |

Tabla 10: Retribución para Data Scientist

#### 7.5.2.4 Programadores

| <b>Retribución fija</b>     |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Concepto</b>             | <b>Descripción</b>  |
| Salario                     | <p>Contrato fijo con 3 meses de prueba</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia demostrable de al menos 3 años como programador en entorno cloud: php, mysql, postgres, sugracrm, Asterisk, java, tomcat, jboss.</li> </ul> <p>Se ofrece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrato laboral</li> <li>-Sueldo fijo + comisiones</li> <li>-Tele Trabajo</li> </ul> <p>Tipo de contrato: Fijo<br/>         Jornada laboral: Completa</p> |
| <b>Retribución Variable</b> |   |

|  |   |
|--|---|
| Bono   | En función del porcentaje de consecución de objetivos |
| Variable en función de los resultados de la compañía | 0.2% de la facturación de los clientes                |

Tabla 11: Retribución para Programadores

## 7.6 POLÍTICA DE SELECCIÓN

Una vez definidos los perfiles necesarios, los procesos de captación para cada uno de ellos serán los siguientes.

### 7.6.1 Proceso de captación Comercial

Para la comercialización de la aplicación Huarahi no se van a usar comerciales contratados sino que se van a realizar una serie de acciones comerciales online descritas más adelante.

Para la comercialización de la plataforma Whai se ha decidido dividir España en las zonas comerciales indicadas en el mapa, pero se considera que para la primera fase de lanzamiento de Whai se necesitará solo un comercial para la zona centro, donde se va a comenzar con la captación de clientes, puesto que será cubierto por el Director Comercial que va a pasar a dedicarse a trabajar a tiempo completo para la compañía.

El plan es que durante los años 1 y 2 desde el lanzamiento de Whai sea solo el Director Comercial el único comercial a tiempo completo de la empresa, que por supuesto será apoyado por el resto de socios fundadores si así la evolución de captación de clientes lo requiere; posteriormente cuando se consiga una masa crítica de clientes en la zona centro del entorno de los 50 clientes se pasará a atacar el mercado catalán principalmente y se espera que en el año 5 tres comerciales se dividan el país de la siguiente manera:

- Norte
- Centro e islas
- Sur, Levante, Ceuta y Melilla

Aunque, y debido a la pequeña extensión de la geografía española, todos los comerciales podrán desplazarse a trabajar a cualquiera de estas tres zonas si la carga de trabajo así lo requiere.



Figura 19: Distribución de Zonas Comerciales de Whai

El proceso de captación de los mismos se realizará a través de la búsqueda activa de perfiles que cumplan con las competencias anteriormente descritas en Linked-in y lanzando un proceso de selección online en páginas web como:

- Infojobs
- Infoempleo

Las entrevistas se realizarán en dos fases, una primera telefónica y otra con entrevistas personales y de grupo, para intentar formar desde el comienzo un equipo comercial fuerte que funcione de forma compacta, trabajando por el bien de la empresa y no del de sus objetivos personales.

Las entrevistas se realizarán en nuestra sede central, siendo los candidatos los que se desplacen a nuestras instalaciones y serán coordinadas por nuestro Director Comercial.

De esta manera los recursos económicos destinados al proceso de selección de comerciales serán muy reducidos.

### 7.6.2 Proceso de captación Teleoperador

En el caso de los teleoperadores, como se desea que entre sus competencias tengan la posibilidad de desempeñar su trabajo en más de un idioma, pero sabiendo que esta competencia es bastante cara de adquirir, se hizo una entrevista a una Escuela Oficial de Idiomas (en concreto la de Logroño) y se aprendió de la misma que, aunque la Escuela Oficial de Idiomas no puede participar activamente en este proceso de selección, si que puede ayudarnos y ponernos en contacto con la Asociación de Alumnos de la Escuela de Idiomas para poder hacer esto a través de ellos.



escuela  
oficial de  
idiomas

Así de esta manera se puede localizar de forma poco costosa, desde el punto de vista económico, a posible teleoperadores que ya tengan un nivel aceptable de idiomas, a los que poder proponerles teletrabajar por lo que

se les podrá ofrecer unos salarios no tan elevados como si se contratase a este mismo perfil de profesional en Madrid o Barcelona.

Otro de los perfiles preferidos para la atención de operadores remotos serán amas de casa u otros colectivos similares de difícil empleabilidad que estén buscando un complemento económico. Las competencias que se buscan en este perfil son:

1. Compromiso: tradicionalmente, este perfil tiene un alto grado de compromiso y de sacrificio.
2. Conocimientos informáticos a nivel usuario y buenos *skills* sociales

Por qué este perfil:

1. Este perfil da valor a pertenecer a un colectivo de trabajo por lo que, a priori, será más sencillo mantener la vinculación a la empresa y la motivación para

realizar un buen trabajo. El trabajo remunerado aporta satisfacción y realización.

2. Compromiso social: este colectivo entra dentro de uno de los objetivos de nuestra empresa que es favorecer a colectivos más desfavorecidos.

## 7.7 POLÍTICA DE FORMACIÓN, DESARROLLO Y MOTIVACIÓN

### 7.7.1 Formación de Teleoperadores

Para el proceso de formación de nuestros Teleoperadores se han tenido en cuenta las siguientes posibilidades:

- a) Que las personas contratadas ya hayan trabajado como Teleoperadores
- b) Que las personas contratadas no hayan trabajado como Teleoperadores

En el caso de haber trabajado ya como teleoperadores el curso de formación será impartido en 2 días ya que el modulo 2 será sólo comentado a este tipo de perfil.

En el caso de no haber trabajado nunca como teleoperadores el curso de formación será de 3 días.

Estos cursos se impartirán en un primer momento en las ciudades de origen de los teleoperadores para evitar su desplazamiento.

Serán impartidos reservando una sala en las Cámaras de Comercio para minimizar el coste de los mismos.

Cuando el volumen de contratación de teleoperadores crezca, se trabajara con empresas de formación externas como puede ser “Índice formación Consultoría”.

A continuación detallamos cual sería la estructura de este curso de formación:

#### Módulo 1:

Conocimiento del Servicio:

- Características del servicio
- Características de los clientes

#### Módulo 2:

Habilidades comunicativas:

- Presentación
- Técnicas de venta
- Formulas de cortesía
- Resolución de problemas
- Gestión de quejas y reclamaciones
- Despedida o finalización de la llamada

### Módulo 3:

- Manejo de plataforma Corporativa y Centralita
- Manejo de base de datos de posibles clientes
- Formulario de gestión y aceptación de condiciones
- Centralita

### Módulo 4:

Conocimiento Legal: LOPD

### Módulo 5:

Riesgos laborales y acciones preventivas

### Recursos didácticos:

- Sala de la Cámara de Comercio
- Proyector y pizarra
- 1 *thin client* por alumno con plataforma corporativa en modo formación
- Cascos con micrófono
- Centralita

## **7.7.2 Formación de Comerciales y Analistas**

La base de la formación de los comerciales y analistas es el conocimiento de las herramientas de Whai/Huarahi, a nivel básico en el caso de los comerciales (16h) y a nivel avanzado en el caso de los analistas (32h).

A continuación detallamos cual sería la estructura de este curso de formación:

### Módulo 1:

Conocimiento del Servicio:

- Características del servicio
- Características de los clientes

### Módulo 2:

Plataforma Huarahi:

- CRM
- Web

### Modulo 3:

- Zona cliente
- Configuración básica
- *Dashboards*

Modulo 4: (avanzado para analistas)

- Herramienta de motor de flujos: Bonita
- Construcción de flujos

Modulo 5: (avanzado para analistas)

- Analítica de la plataforma
- Fuentes de datos internos
- Fuentes de datos externas

Recursos didácticos:

Sala de la Cámara de Comercio

Proyector y pizarra

1 *thin client* por alumno con plataforma corporativa en modo formación

## 8 PLAN DE OPERACIONES

### 8.1 PLAN DE OPERACIONES - INTRODUCCIÓN

En este apartado hablaremos de los elementos relevantes de nuestro servicio, los procesos críticos y las tecnologías necesarias para la consecución de los objetivos planteados.

### 8.2 MAPA DE PROCESOS

A continuación se describen gráficamente todos los procesos de la empresa, así como la relación que existe entre ellos. En los siguientes apartados se analizará con más detalle cada uno de ellos.

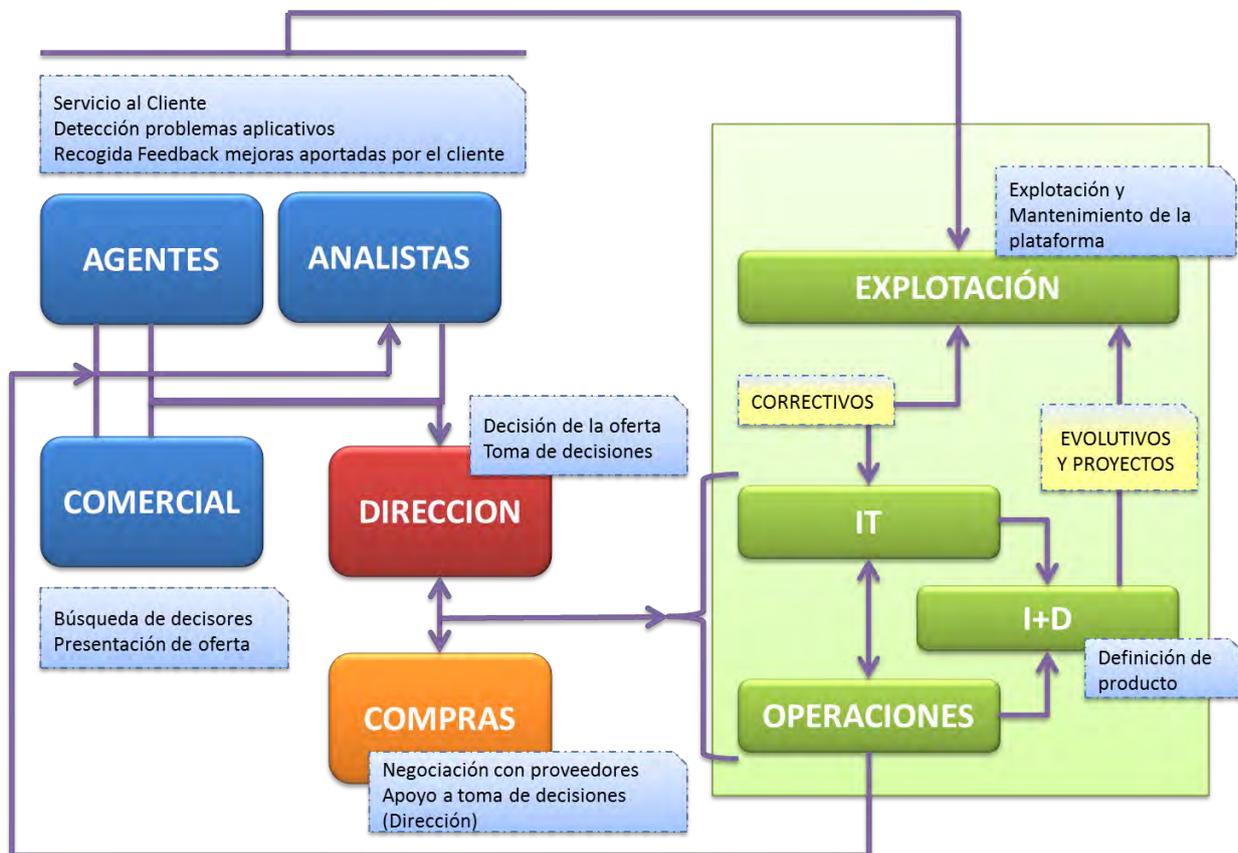


Figura 20: Mapa de Procesos de Whai/Huarahi

### 8.3 COMERCIALIZACIÓN

El departamento de Comercialización tendrá como objetivos fundamentales los siguientes:

- Volumen de Ventas
- Demostraciones a clientes

- Retención del cliente: las ventas se considerarán venta efectiva si el cliente permanece en el servicio durante un mínimo de 6 meses, que es el tiempo estimado en el que nuestro servicio podría empezar a generar información de valor y calado para las empresas.

Por este motivo los comerciales realizarán una labor de atención a Pymes y autónomos propia de departamentos de retención. Consideramos que el comercial es una pieza clave dentro de nuestro servicio porque la Pyme y el autónomo están acostumbrados a relaciones próximas de confianza que debemos mantener en la figura de nuestros comerciales, ya que es el interfaz con el que están acostumbradas a tratar las Pymes. El comercial será, aparte de un vendedor, el que acompañe a nuestro cliente durante el tiempo que disfrute de nuestro servicio.

Adicionalmente, el departamento comercial deberá:

- Identificar los decisores de compras
- Instalación del servicio en configuración básica: Gracias a la flexibilidad del mismo y al modelo de comercialización de 1 mes gratuito, el comercial debe tener las capacidades técnicas y recursos para poder dejar instalado el producto en la misma visita en caso de aceptación por parte del cliente.

| Entradas  | Actividades   | Salidas                                 |
|---|---|---|
| Asesoramiento legal para la firma de contratos                                  | Identificación de decisores<br>Gestión y seguimiento de oportunidades comerciales | Demostraciones a clientes.<br>Contratos |
| Información de las acciones propuestas y medición de las acciones implementadas | Gestión de relaciones con clientes  | Retención cliente                       |

Tabla 12: Actividades del equipo Comercial

Para poder llevar a cabo su actividad, los comerciales precisarán de:

1. Móvil y servicio Whai: la centralita de operadores de Whai atenderá las llamadas de clientes que el comercial no pueda gestionar y le pasará los avisos a través del panel específico de comerciales en la plataforma Huarahi.
2. Equipamiento informático.
3. Modem USB de banda ancha móvil para conexión a internet:
  - a. acceso al CRM de Whai con la información de sus clientes
  - b. acceso a los *dashboard* de sus clientes y a los informes estratégicos
  - c. acceso a los datos de alto nivel de los CRM específicos de sus clientes

Las labores comerciales requieren competencias y habilidades específicas que serán asumidos por el Director Comercial en los años 1 y 2 como hemos dicho anteriormente

ya que quién mejor para compartir la visión y misión de nuestra empresa que uno de los ideólogos de la misma, que además posee las dotes necesarias para realizar este tipo de acciones. A medida que los resultados de la empresa acompañen se irá ampliando la plataforma de comerciales que idealmente se ha fijado en 3 al término del 5º año.

### 8.4 AGENTES

El equipo de agentes que depende del departamento de RRHH tendrá como objetivos fundamentales los siguientes:

- Satisfacción de cliente
- Atención de llamadas entrantes de los clientes de Whai para gestión de citas y obtención de información del servicio.
- Emisión de llamadas salientes para recabar información sobre el servicio.

Adicionalmente, los agentes deberán:

- Identificar los puntos de insatisfacción de los clientes así como los puntos de satisfacción que los clientes reportan y codificación de los mismos en el sistema para que posteriormente se puedan elaborar informes que aporten valor añadido a los usuarios de WHAI (Pymes).
- Identificar mejoras e incidencias sobre la plataforma derivadas del uso de la misma y del Feedback recibido de los clientes.

| Entradas                 | Actividades  | Salidas   |
|--------------------------|--|---|
| Llamadas de los clientes | Identificar los puntos de insatisfacción de los clientes así como los puntos de satisfacción que los clientes reportan       | Codificación de interacciones con los clientes en el CRM del cliente WHAI |
| Llamadas de los clientes | Identificar mejoras e incidencias sobre la plataforma derivadas del uso de la misma y del Feedback recibido de los clientes. | Codificación de tickets en el CRM propio de la empresa.                   |

Tabla 13: Actividades del equipo de Agentes o Teleoperadores

Para poder llevar a cabo su actividad, los agentes precisarán de:

1. *Thin Client* + periféricos y conexión a internet:
  - a. la centralita de operadores de Whai atenderá las llamadas de clientes que

- se redireccionarán vía VoIP a través de Twilio/centralita Asterisk.
- b. acceso al CRM de Whai (datos clientes Pymes)
- c. acceso al CRM propio de la empresa
- d. acceso a los *dashboard/Web* de los clientes en modo simulación de cliente para ver cualquier incidencia que se pudiese producir si el comercial no puede atender las llamadas de los clientes Pymes de Whai.

### 8.5 ANALISTAS / DATA SCIENTIST

El equipo de analistas que depende del departamento de Operaciones tendrá como objetivos fundamentales los siguientes:

- Análisis de la información que arroja la plataforma Huarahi una vez pre-procesada.
- Identificación de patrones
- Elaboración de informes que persigan optimizar los objetivos estratégicos para cada empresa y cada vertical: mejora de ARPU, reducción del churn, etc.

Adicionalmente, los analistas deberán:

- Identificar los puntos de mejoras e incidencias sobre la plataforma derivadas del análisis de datos

| Entradas               | Actividades  | Salidas  |
|------------------------|--|--|
| Departamento Comercial | Identificar los objetivos estratégicos para cada empresa.                              | Elaboración de informes adecuados a las expectativas de los clientes |
| N/A                    | Identificar mejoras e incidencias sobre la plataforma derivadas del análisis de datos. | Codificación de tickets en el CRM propio de la empresa.              |

Tabla 14: Actividades del equipo de Analistas / Data Scientist

Para poder llevar a cabo su actividad, los analistas precisarán de:

1. *Thin Client* + periféricos y conexión a internet:
  - a. acceso al CRM de Whai
  - b. acceso al CRM propio de la empresa
  - c. acceso a *dashboard/Web* para la actualización de informes y consejos a los clientes de WHAI.

## 8.6 I+D+i

El equipo de I+D+i tendrá como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Mejorar las funcionalidades existentes:
  - a. Aportando más valor a la información que se persigue obtener
  - b. Automatizando procesos
  - c. Medición de los resultados de la plataforma y realización de test A/B para optimizar los procesos.
2. Evaluar nuevas tecnologías
3. Definir nuevos servicios
4. Incorporar en la plataforma el feedback recibido de usuarios, clientes y empleados de Whai:
  - a. El departamento debe ser extraordinariamente ágil y sensible a las necesidades y problemas que se reporten de la plataforma. Se establecerá 1 actualización semanal para la mejora continua del servicio.

| Entradas   | Actividades  | Salidas                        |
|--|--|--------------------------------|
| Departamento Comercial                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones quincenales para recoger las propuestas del departamento comercial.</li> <li>• Priorización y desarrollo para la entrega de nuevos desarrollos y productos.</li> </ul>  | Nuevos servicios               |
| Departamento de eCare y Operaciones (operadores y analistas) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones semanales para recoger las necesidades y los puntos débiles/fuertes detectados en el trabajo del día a día.</li> <li>• Versiones de mejora continuas (1 actualización semanal para mejora de servicios).</li> </ul> | Mejora de servicios existentes |
| N/A  | Documentación para las implantaciones de desarrollos en producción para el equipo de explotación.  | Documento de implantación      |

Tabla 15: Actividades del equipo de I+D+i

Para poder llevar a cabo esta actividad se precisará de:

1. Inicialmente, en el año 0, las labores de este departamento serán asumidas por uno de los socios fundadores. En el 5º año se estima que serán necesarios un analista programador y un programador
2. Un laboratorio de pruebas:
  - a. Acceso a una plataforma de preproducción clonada de producción
  - b. Un entorno *thin client* + periféricos.

- c. Un entorno de desarrollo con control de versiones (SVN) para realizar las modificaciones necesarias.
- 3. Acceso a internet (teletrabajo)

### 8.7 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, EXPLOTACIÓN Y MANTENIMIENTO

Los objetivos del departamento de tecnologías de la información, explotación y mantenimiento son:

1. Proveer de las soluciones tecnológicas para el correcto funcionamiento del negocio.
2. Monitorización de la plataforma
3. Cumplimiento de SLA's de atención y resolución de incidencias en la plataforma de producción: si son de desarrollo, escalado a correctivo (I+D+i)
4. El asegurar la correcta operación y el mantenimiento de la plataforma y sus servicios, así como, asegurar la calidad de la misma.
5. Instalación y configuración de entornos de producción y preproducción.
6. Realización de pasos a producción.

| Entradas   | Actividades  | Salidas   |
|--|--|---|
| N/A  | Monitorización y gestión de la plataforma.           | Documentación de arquitectura, explotación, instalación y procedimientos. |
| N/A  | Monitorización de servicios: cumplimiento de SLA's   | Informe semanal de seguimiento del servicio                               |
| N/A  | Atención y gestión de incidencias                    | Informe mensual de seguimiento del servicio                               |
| Documento de implantación del departamento I+D+i | Pasos a producción en intervenciones en los entornos | Documento de validaciones de la intervención.                             |

Tabla 16: Actividades del equipo de TI

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de:

1. Durante los 5 primeros años, las labores de este departamento serán asumidas por uno de los socios fundadores (el mismo socio que asumirá las labores de I+D+i).
2. Herramienta de gestión de incidencias (JIRA versión gratuita de 5 usuarios)
3. Acceso a los entornos de producción y preproducción
4. Conexión con la centralita para atención telefónica (VoIP) para la atención de incidencias que no lleguen vía online o escalados de urgencia.

5. Acceso a internet (teletrabajo)
6. Herramientas de monitorización del servicio:
  - a. Monitorización de la plataforma: el propio servicio cloud ofrece una herramienta de monitorización y posibilidad de levantar alarmas al alcanzar ciertos topes en el servicio
  - b. Monitorización del tráfico telefónico a través de la centralita Asterisk.

## 8.8 RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos humanos es clave para cumplir los objetivos que persigue Whai. Por un lado, el departamento de recursos humanos es el responsable de seleccionar y dimensionar la plantilla con las competencias necesarias para cada puesto.

Por otro lado, y como clave estratégica del éxito, este departamento debe mantener la motivación entre el personal y conseguir que los trabajadores, que operan en modalidad de teletrabajo, se sientan vinculados a la empresa y que forman parte de un equipo. Los detalles del plan de recursos humanos se encuentran en el apartado correspondiente.

| Entradas   | Actividades  | Salidas   |
|--|--|---|
| Necesidades de personal alineadas con la estrategia de negocio | Identificar y documentar las competencias de cada perfil y puesto.   | Mapa de competencias de los puestos de trabajo de la empresa.<br>Publicación de puestos de trabajo Whai=Oportunidad |
| Mapa de competencias de los puestos y personal                 | Desarrollar planes formativos  | Acciones formativas por perfiles  |
| Evaluaciones de desempeño                                      | Desarrollar planes de carrera profesional por empleado   | Huarahi del empleado (camino del empleado) dentro de la empresa   |
| Encuestas de clima y seguimiento periódico                     | Desarrollar actividades de teambuilding, co-working, etc. para mantener la vinculación y la motivación de los equipos. | Programa de actividades de teambuilding Whai  |

Tabla 17: Actividades del equipo de RRHH

## 8.9 ADMINISTRACIÓN

Los objetivos del departamento de administración están basados fundamentalmente en la gestión diaria de la compañía, manteniendo una visión global de la actividad de la compañía y coordinando los diferentes elementos.

Llevará la actividad contable y presupuestaria así como las necesidades de tesorería.

| Entradas          | Actividades   | Salidas   |
|-------------------|---|---|
| Dpto. Operaciones | Planificación de compras y pagos a realizar a proveedores.          | Estados financieros<br>Liquidación de Impuestos<br>Gestión de tesorería |
| Dpto. Comercial   | Planificación de facturación y compras                              | Estados financieros<br>Liquidación de Impuestos<br>Gestión de tesorería |
| Dpto. MKT         | Planificación de facturación y compras                              | Estados financieros<br>Liquidación de Impuestos<br>Gestión de tesorería |
| Dpto. RRHH        | Planificación de headcount en presupuestos y provisión de despidos. | Estados financieros<br>Liquidación de Impuestos<br>Gestión de tesorería |

Tabla 18: Actividades del equipo de Administración

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de:

1. Durante los 5 primeros años, las labores de este departamento serán asumidas por uno de los socios fundadores (CEO de la compañía).
2. Acceso a internet (teletrabajo)
3. Un entorno *thin client* + periféricos para acceder a los sistemas de facturación y workflow de compras de la compañía.

## 8.10 RECURSOS

El modelo de recursos para en esta etapa inicial de Whai/Huarahi se fundamenta en minimizar el inmovilizado y los costes fijos, buscando tener tantos gastos operativos como sea posible. De esta manera Whai/Huarahi obtendrá la máxima flexibilidad para dimensionarse en función de la evolución de su negocio, minimizando los riesgos financieros en el peor de los escenarios.

### 8.10.1 Inmovilizado Material

Inicialmente no se adquirirán terrenos ni se contará con una flota de vehículos comerciales propia.

El software y hardware necesario (aplicaciones informáticas) están planteadas en un modelo de SaaS (*Software as a Service*), por lo tanto pagaremos a nuestros proveedores en función del uso y no necesitaremos inmovilizar recursos financieros. En función del crecimiento del negocio se considerará internalizar parte de los recursos de hardware necesarios si resulta más rentable para la compañía.

### 8.11 PROCESOS & TECNOLOGÍAS

La arquitectura de toda la plataforma que presta el servicio consta de 4 elementos fundamentales:

- Plataforma Huarahi
- Plataforma de operadores call center
  - Puestos cliente
  - Centralita
- Plataforma de procesamiento de la información

En la siguiente figura podemos ver un mapa conceptual de la plataforma:

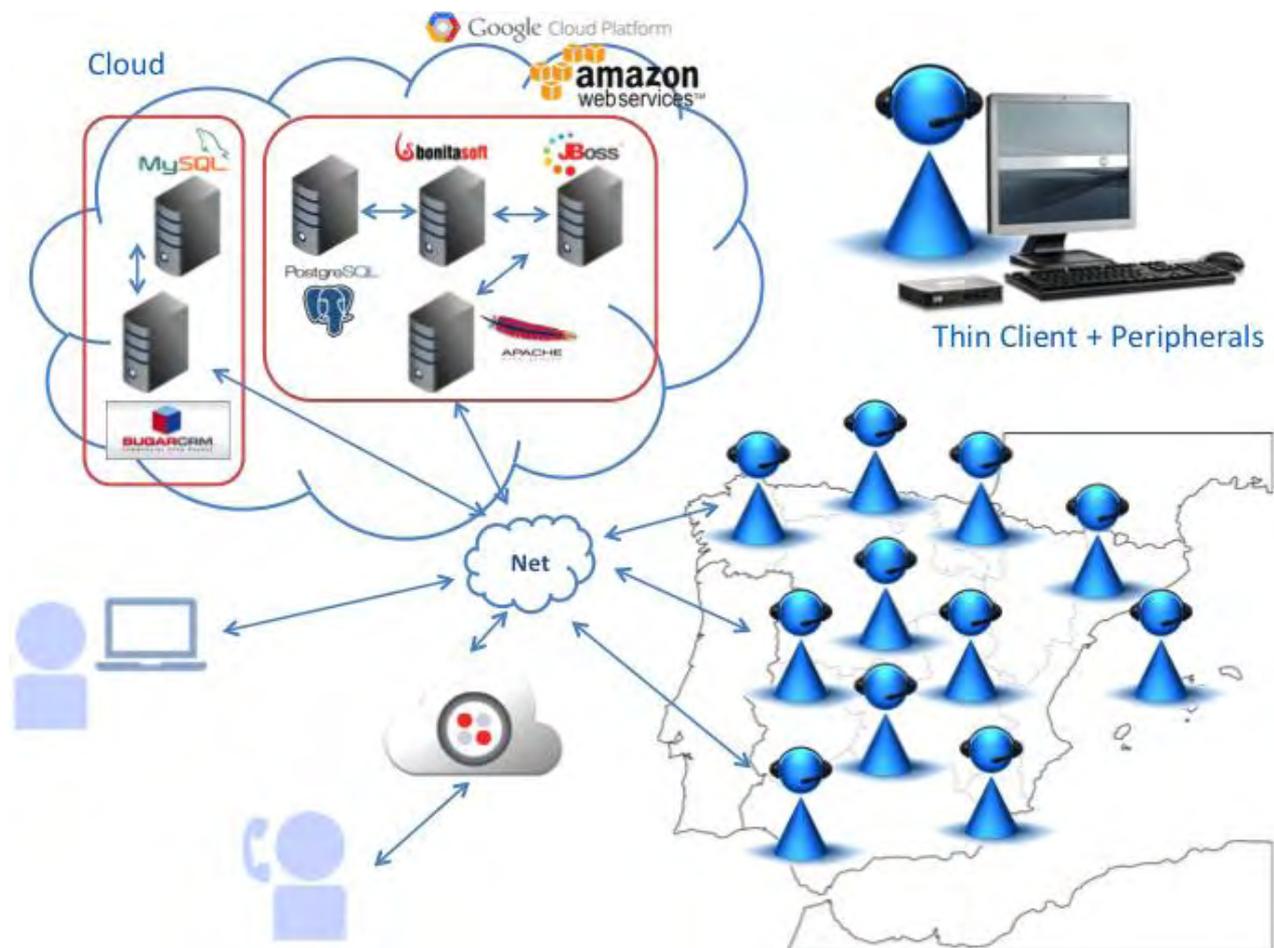


Figura 21: Mapa conceptual de la plataforma Whai/Huarahi

### 8.11.1 Plataforma Huarahi



La plataforma Huarahi está basada en los siguientes requisitos fundamentales que son estratégicos y clave para que el coste de operación sea lo más ajustado posible:

- Plataforma flexible, autoescalable y barata
- Software abierto (Open source)
- Configuración del cliente rápida y barata

Figura 22: Plataforma Huarahi

#### 8.11.1.1 CRM's

La plataforma contará con dos CRM's (*Customer Relationship Manager*, o Gestor de Relaciones con los Clientes), uno en alta disponibilidad (2 servidores mínimo y en un grupo de autoescalado) para los clientes donde se almacenarán los datos de todos los clientes de nuestros clientes y otro CRM de Whai, donde estará la información de nuestros clientes y de nuestra empresa.

La arquitectura de los CRM's será:

- Balanceador
- servidor donde correrá SugarCRM
- y BBDD en alta disponibilidad.



Figura 23: Arquitectura de servidores para el servicio de CRM

La BBDD donde se almacena la información de los clientes será consultada/escrita tanto por el CRM como por las aplicaciones web y móvil.

### 8.11.1.2 Aplicaciones

La plataforma para la Web y las aplicaciones móviles:

- Estará basada íntegramente en software libre.
- Se nutrirán de la información de la BBDD del sistema de CRM de los clientes de nuestros clientes y de nuestro CRM.
- Se proveerá de una capa de servicios web para acceder a toda la funcionalidad de las aplicaciones desde cualquiera de nuestras interfaces móviles o web.
- Estará conectada a la plataforma de telefonía en la nube.
- Los argumentarios de los agentes y los flujos de citas que se ofrecerán a los clientes se configurarán gracias al motor de flujos de Bonita Soft. Dicho motor de flujos permite la configuración fácil de los flujos para que, tanto los analistas de Whai como el propio cliente a través de la Web puedan modificarlos en función de las mejoras propuestas por los análisis estratégicos.



Figura 24: Arquitectura del servidor de aplicaciones

La arquitectura de la plataforma constará de:

- Balanceador
- Apache (grupo de autoescalado)
- Servidor de aplicaciones donde correrá el motor de flujos, capa de webservices y web. (grupo de autoescalado)
- y BBDD en alta disponibilidad para la información de las aplicaciones, flujos, etc.

#### 8.11.1.2.1 Web

La Web cumple varios propósitos:

- **Comercial:** La home y las páginas de productos darán información sobre nuestros productos (Whai y Huarahi) y permitirá la contratación Online. Se desarrollará una home atractiva, una tienda Online y diversas landings con C2C para la conversión.
- **Atención al cliente:** La Web contará con una zona privada (Área de Cliente) donde los clientes de Whai podrán obtener:
  - Información sobre su servicio:

- facturas electrónicas,
- productos contratados,
- Contactos con Whai, etc.
- **Configuración:** se proporcionará una interfaz sencilla para que nuestros clientes puedan cambiar los mensajes y los flujos de atención de los agentes y de las aplicaciones. Por ejemplo, si una Pyme deja de vender un determinado producto o lo cambia de precio, podrá configurarlo de forma sencilla desde su área de cliente (actualizándose de forma automática en los scripts de los agentes y en las aplicaciones móviles).
- **CRM:**
  - Acceso a los datos de sus clientes: interacciones, llamadas, facturación...
- **Dashboard:** Acceso a la información de interés sobre su negocio con los KPI's deseados
- **Informes:** Informes estratégicos en base a la información recabada de su cartera de clientes y recomendaciones para mejorar el negocio. Por ejemplo:
  - Información del churn
    - ¿por qué se van mis clientes? En base a la información que nos han dado los clientes al llamar para preguntar.
    - Predicción de clientes en riesgo de irse: en base a los patrones de abandono de los clientes podemos predecir los clientes en riesgo de churn para recomendar acciones proactivas
  - Información de clientes:
    - Segmentación de clientes en función de su rentabilidad y acciones propuestas para mejorarla.
  - Información de conversión de promociones, etc.

#### 8.11.1.2.2 Móviles



Se optará por una estrategia de Apps nativas para aprovechar las ventajas adicionales que esto supone de geolocalización e integración con el móvil aunque la Web será *Responsive*.

Se publicará una App para Android y otra para iOS. Estas Apps se comunicarán con la plataforma a través de una capa de servicios Web que le darán acceso a la información de clientes, funcionalidades, etc.

#### 8.11.1.2.3 Motor de flujos

Para la configuración de los flujos en la web utilizaremos Bonita Soft.

Bonita es una suite ofimática para la Gestión de procesos de negocio (BPM) y realización de Workflows.

Con este software se configurará, por ejemplo, el flujo de citas de un taller. En dicho flujo se incorporarán los datos que tengamos de este cliente en el CRM, se definirán una serie de preguntas al cliente (dependiendo del tipo de cliente que se haya logado) para ir avanzando a través del catálogo de productos del taller y del calendario de planificación del mismo para acabar ofreciendo una cita al cliente para el servicio que desea contratar.

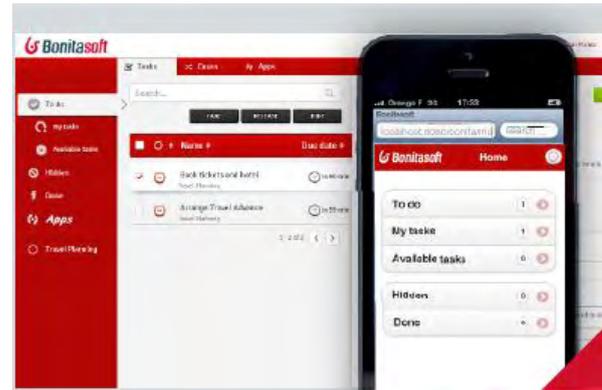


Figura 25: Motor de flujos de Whai

Por ejemplo, a un cliente que ya ha hecho varias revisiones en el taller, si dice que quiere cita para su revisión se le preguntará que si es para el coche almacenado en el sistema y se reducirá el número de preguntas ya que conocemos todos los datos de su coche.

Las ventajas de gestión de citas por flujos de Bonita son:

- Flujos navegables y aspecto configurable CSS: los flujos que se definen en el área de cliente de Whai por el propio cliente, se pueden navegar en SugarCRM por los agente (argumentarios), en la Web de cara al cliente y en las aplicaciones móviles.
- Se programan una vez (y lo puede hacer el propio cliente) y sirven para todos los aplicativos.
- Conectores con datos de clientes en SugarCRM: los flujos de citas o reclamaciones son personalizados por cada cliente. De esta forma se pueden definir distintos flujos en base al tipo de cliente que hayamos identificado o el estado en el que esté el mismo. Gracias a esto podemos aplicar las acciones que recomendamos al cliente en los informes estratégicos de forma sencilla o incluso puede decidir él cuáles aplicar y cuáles no. Por ejemplo:
  - A un cliente VIP se le pueden ofrecer determinadas horas especiales,
  - A un cliente en riesgo de churn se le puede ofrecer una promoción especial, etc.

### 8.11.2 Plataforma Operadores Call Center

La plataforma para Operadores de Call Center está basada en los siguientes requisitos fundamentales que son estratégicos y clave para que el coste de operación sea lo más ajustado posible:

- Equipamiento barato

- Agentes deslocalizados (teletrabajo)
- Rápido acceso a la información para la atención al cliente

### 8.11.2.1 Centralita

Las opciones que se han barajado para la centralita telefónica son: como servicio de telefonía en la nube (como IaaS) o como servicio físico.

Durante los 5 primeros años, se ha optado por externalizar el servicio de telefonía a través de un IaaS alineada dicha decisión con la filosofía con la que toda la plataforma está montada. De esta forma convertimos este gasto en un gasto operativo dependiente del funcionamiento del negocio, sin CAPEX inicial. En función del crecimiento del negocio se considerará internalizar parte de los recursos de hardware necesarios si resulta más rentable para la compañía.

#### 8.11.2.1.1 Inicio. Centralita como IaaS



Vamos a montar un servicio de telefonía en la nube.

Twilio.com es una empresa fundada en Estados Unidos (San Francisco, California) y provee de servicios de telecomunicaciones tanto para hacer y recibir llamadas telefónicas a teléfonos fijos, móviles y de voz sobre IP (VoIP), así como para enviar y recibir mensajes de texto SMS entre otras funcionalidades. Su sistema de tarificación es PAYG (*Pay as You Go*), dónde solo pagas por lo que usas.

Mediante unas APIs, Twilio nos asigna un número de teléfono con el que nuestro programa puede efectuar o recibir llamadas. La persona que llama puede escuchar un texto o un fichero de audio, se puede registrar un mensaje de voz o desviar la llamada en curso a un teléfono fijo o móvil. Es decir, mediante Twilio podemos montar:

- El servicio de atención de llamadas (lógica de enrutado de llamadas)
- El servicio de IVR
- La conectividad con nuestras aplicaciones
- Y registrar las conversaciones en nuestros sistemas.



Figura 26: Funcionalidades de Twilio

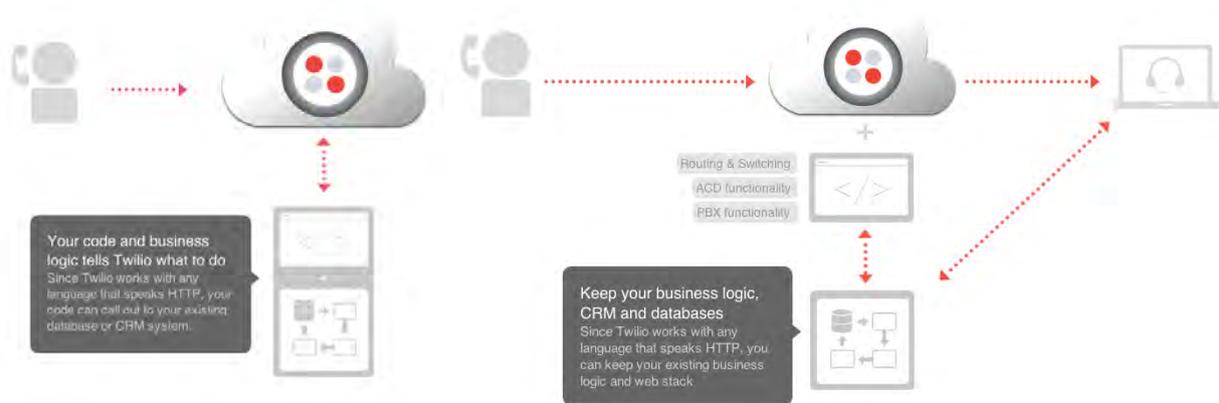


Figura 27: Gestión de llamadas con Twilio

¿Por qué un servicio de telefonía en la nube?

- No requiere instalación de ningún servidor o caja extra.
- Compatible con sistemas de telefonía existente (Analógico, Digital, VoIP).
- No requiere de personal especializado.
- Escalabilidad
- Movilidad, no importa cuál la ubicación geográfica.
- No requiere servicios de hosting extra.
- Sin impacto en el Activo de la empresa
- CDR (Call Data Records): 10k minutos gratis y posteriormente \$0.0005 min y mes
- Ahorros significativos vs equipo propio (Equipamiento, Networking, Licenciamiento, Personal, Energía Eléctrica, Clima).
- Conexión directa entre el servicio de telefonía y las aplicaciones de Whai (sencillez en los *click to call*, etc.).
- Nos aislamos del dimensionamiento, la plataforma de Twilio nos ofrece concurrencia sin coste adicional

¿Coste de Twilio?

- 1\$/mes por número de teléfono
- Llamadas recibidas de fijos y móviles: 0,01\$/min
- Llamadas emitidas a fijos: 0,0165\$/min
- Llamadas emitidas a móviles: 0,045\$/min

#### 8.11.2.1.2 Futuro. Internalizar los recursos

En el momento en el que el tamaño de negocio justifique la reducción de costes por pasar del servicio de telefonía en la nube a un servicio físico propio, optaremos por la siguiente solución.

La centralita Asterisk se conectará a la PSTN mediante tarjetas PCI. Dichas tarjetas cuentan con cuatro ranuras e interfaces para conectar módulos FXS o FXO. Un puerto FXS sirve para conectar teléfonos o Fax analógicos. Mientras que la interfaz FXO sirve para conectar la línea que llega directamente desde el proveedor a la central, es decir, el Asterisk se conectará con la red pública a través de una interfaz FXO.

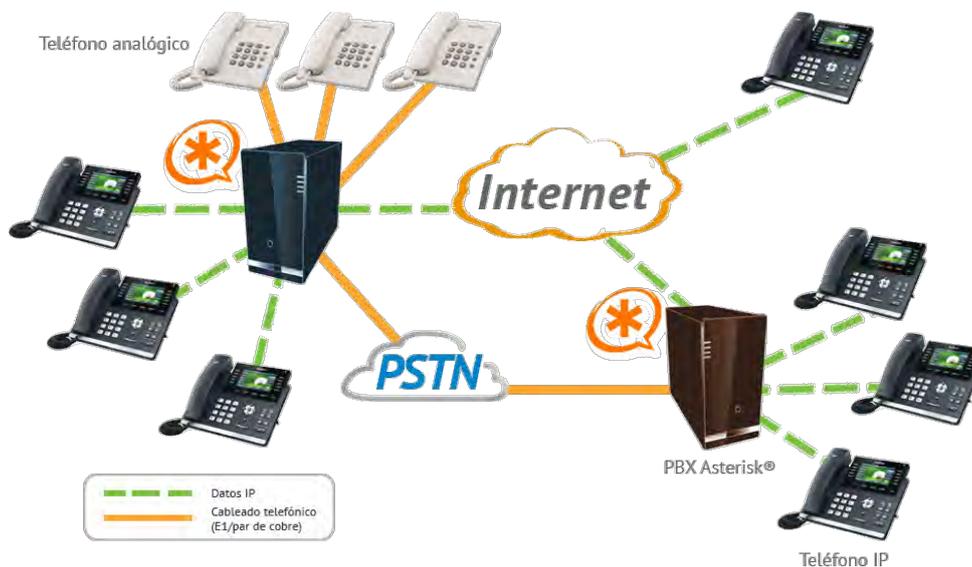


Figura 28: Diagrama de arquitectura con centralita Asterisk

Una vez enlazado el sistema con la red de telefonía, internamente podremos enrutar el tráfico a través de VoIP para que las llamadas sean atendidas por los agentes correspondientes, pudiendo distinguir las llamadas en función del número al que llaman.

Esta solución cubre las necesidades del servicio a los clientes de Whai y del servicio que presta Whai de atención al cliente a los usuarios de nuestros clientes.

- Los trabajadores de la empresa para atención al cliente de Whai de los departamentos no comerciales (que trabajarán con líneas móviles de contrato con operador de telefonía móvil) tendrán extensiones internas que serán accedidas a través de un único número en el que estará montado un IVR para redireccionar la llamada.
- Las comunicaciones internas dentro de la empresa se realizarán mediante hangout y Skype.
- Las llamadas destinadas a prestar servicio, es decir, las destinadas a los operadores de atención al cliente, se enrutarán hacia los agentes pasando por un sistema de cola de llamadas en espera, un **panel de operadores**.

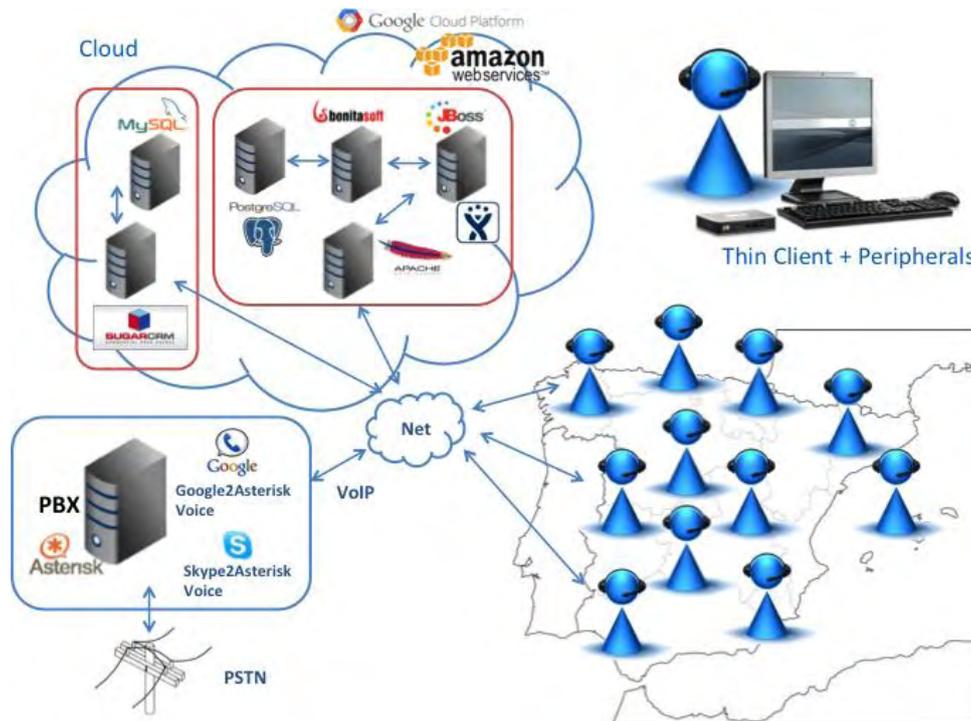


Figura 29: Mapa conceptual de la plataforma Whai/Huarahi empleando centralita Asterisk

En el momento en el que la empresa decida pasar el servicio de SaaS a físico, las necesidades y los costes de la nueva solución serían:

- Se necesitará alquilar un local (computable como gasto operativo) con el objetivo de ser el punto físico de enlace de nuestro sistema con la red PSTN ubicando la central Asterisk allí y, adicionalmente, actuará como almacén del stock mínimo.
- Se contratará con un operador de telefonía un acceso a la red PSTN para 32 enlaces en simultáneo (aumento de 8 bocas al año, es decir, año 0 con 8 bocas NEW ROCK MX8 8FXO) que cubrirá las necesidades de la empresa durante los 5 primeros años. Según la evolución del negocio se revisará la necesidad de ampliar los enlaces concurrentes.
- El coste del alquiler del local más la conexión con la red es un recurrente mensual de 1.000€/mes (700€ servicio y 300€ local para el almacenamiento del stock y la ubicación de la Asterisk).

### 8.11.2.1.3 Panel de operadores

Existen varias alternativas de software para implementar un Panel de Operadores. Analizadas las necesidades de Whai en los primeros 5 años Flash Operator Panel 2

FOP 2 es un panel de operadora escalable, compatible con centralitas Asterisk y con soluciones basadas en Asterisk y FreePBX, como puede ser Trixbox o Elastix. Ofrece con monitorización en tiempo real del estado de extensiones, colas, agentes y trunks.

Cubre funcionalidades que abarcan formas de trabajo en entornos muy diferentes. Nos sirve tanto para recepcionistas, supervisores de call center, o usuarios finales.

### 1. *Recepcionistas*

- Ver si una extensión está o no disponible
- Transferencia directa a la extensión o al buzón de voz
- Captura de llamadas
- Búsqueda y filtrado de extensiones (escalable a cientos de extensiones)

### 2. *Supervisores de call center*

- Monitorizar agentes logados en una cola
- Monitorizar estado de los agentes (logados, pausados, inválidos)
- Monitorizar llamadas en espera en colas, con tiempos asociados
- Gestión de agentes: añadir o quitar agentes de colas, pausar agente
- Filtrado de agentes en la lista de extensiones en un click
- Escucha o whisper a agentes

### 3. *Usuarios finales*

- Notificación de llamadas (identificación de llamante, llamadas de colas)
- Integración con directorio, búsqueda, y llamadas a números internos y externos
- Hacer llamadas VoIP
- Control de llamadas: transferencia, colgado, captura, etc.
- Control de conferencias: bloquear, invitar, echar o silenciar a participantes

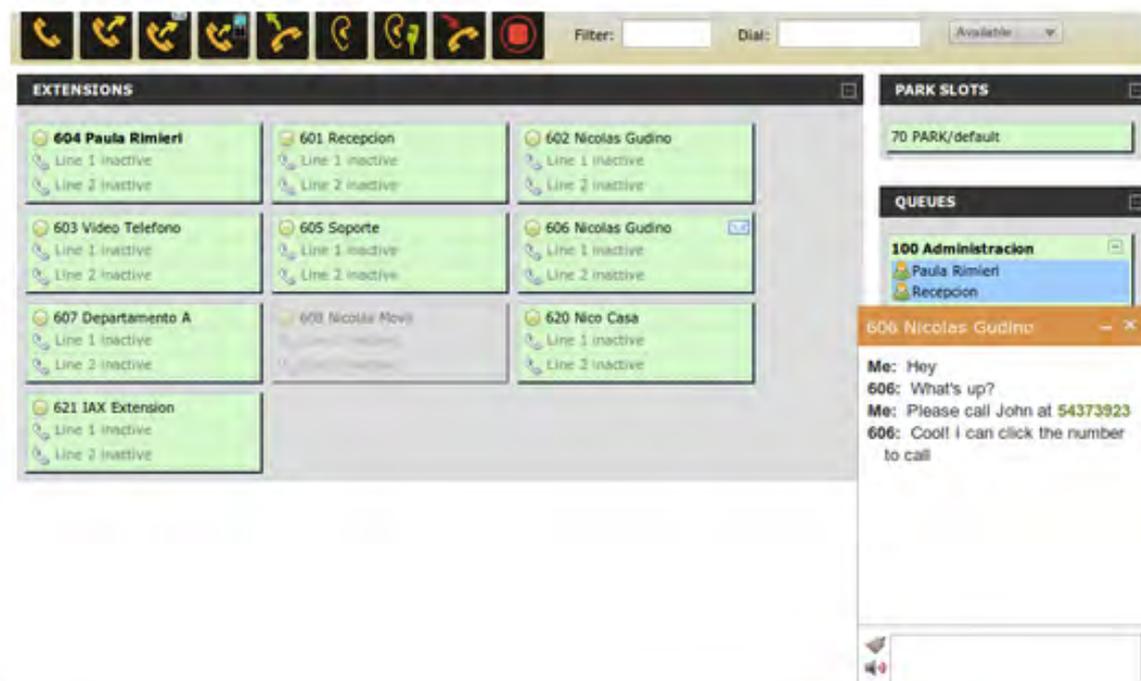


Figura 30: Interfaz del Panel de Operadores

El coste del servicio son 80\$ al mes.

### 8.11.2.2 Puestos cliente

Los operadores de Whai son recursos descentralizados que teletrabajan desde ubicaciones dispersas en la geografía española.

Debido a que todas las aplicaciones necesarias para la prestación del servicio por parte de los operadores se encuentran en la nube, no es necesario disponer de un equipamiento intensivo en uso de recursos hardware por lo que los puestos cliente de los operadores consistirán en:

- Acceso a internet (conexión mínima 4Mb)
- *Thin client*
- Periféricos:
  - Monitor
  - Webcam
  - Cascos
  - Teclado
  - Ratón



#### 8.11.2.2.1 *Thin client*

Un *thin client* es un hardware que se utiliza en arquitecturas de red cliente-servidor que depende primariamente del servidor central para las tareas de procesamiento, y se enfoca principalmente en transportar la entrada y la salida entre el usuario y el servidor remoto.

Las ventajas que proporcionan estos clientes frente a un PC normal en el uso que nos ocupa para la plataforma Whai:

- Menores costes:
  - El hardware es más barato
  - Presenta un menor consumo de energía (que repercute en el agente)
  - Es menos atractivo para su robo (por lo que evitamos en mayor medida la posibilidad del mismo).
  - Menores costes administrativos de IT: Estos clientes presentan menos fallos HW y mucha menos intervención de mantenimiento por parte del equipo de IT ya que el entorno local está muy restringido y no se permite al usuario instalar ningún software adicional.
- Información centralizada: Las tareas de mantenimiento y backup son mucho más sencilla y, nuevamente, no se permite almacenamiento local de información por lo que no se permite la gestión de archivos que no sean de la empresa. Además si un equipo resulta dañado, los datos no se pierden ya que residen en el servidor.

- Mayor seguridad: en local persiste la menor cantidad de información posible por lo que se protege el equipamiento contra el malware y se reducen los riesgos de hurto de los datos físicos.

#### 8.11.2.2 Webcam

Debido a temas de protección de datos de nuestros clientes y, asociado al elemento de riesgo añadido que supone la intimidad del teletrabajo, se velará por la seguridad grabando al operador durante su jornada laboral.

Adicionalmente, para poder acceder a las aplicaciones se utilizará como parte del proceso de login un software de reconocimiento facial basado en software libre (Cara o PFA (*Pam Face Authentication*)).

Además las comunicaciones internas que se hagan con los operadores serán siempre mediante el sistema Skype/Hangout en el que se procurará hablar siempre con imagen para conseguir una mayor sensación de proximidad.

### 8.11.3 Plataforma de procesamiento de la información

El procesamiento de la información de las BBDD de Huarahi y de las fuentes de datos externas agregadas es un proceso muy intensivo en recursos que puede aliviarse siguiendo la filosofía de toda la plataforma. Por este motivo no habrá una plataforma Online dedicada sino que se hará 1 vez al día y en Cloud.

Toda la información se exportará a la nube por la noche, se levantará una máquina XXL para su procesamiento y se obtendrá la información procesada para inyectar de nuevo al sistema y para que los analistas extraigan conclusiones estratégicas.

El diseño de la salida de datos de este procesamiento será objeto de la auditoría del *Data Scientist* que se contratará a tal fin.

## 8.12 HARDWARE ELEGIDO

El hardware necesario para montar la plataforma explicada en los apartados anteriores será el siguiente:

|  | Datos | Capex inicial | opex coste/mes |
|--|-------|---------------|----------------|
| <b>BBDD</b>  |       |               |                |
| <b>CRM CLIENTES DE NUESTROS CLIENTES</b>                               |       |               |                |
| Instancia RDS medium db.m3.MEDIUM (3 cores, 4GB, 500Mpps) con MultiAZ  |       | 492,02 €      | 24,51 €        |
| Almacenamiento en BBDD MultiaAZ (100GB)                                | 100   | 0,00 €        | 18,25 €        |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |
| <b>CRM NUESTROS CLIENTES</b>   |       |               |                |
| Instancia RDS medium db.m3.SMALL (1 cores, 1,7GB, 500Mpps) con MultiAZ |       | 274,48 €      | 13,86 €        |
| Almacenamiento en BBDD MultiaAZ (100GB)                                | 100   | 0,00 €        | 18,25 €        |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |
| <b>APLICATIVOS</b>   |       |               |                |
| Instancia RDS medium db.m3.large (7 cores, 7,5GB, 500Mpps) con MultiAZ |       | 982,58 €      | 51,16 €        |
| Almacenamiento en BBDD MultiaAZ (300GB)                                | 300   | 0,00 €        | 54,75 €        |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |
| <b>SERVIDORES DE APLICACIONES</b>                                      |       |               |                |
| <b>CRM CLIENTES DE NUESTROS CLIENTES</b>                               |       |               |                |
| EC2 MEDIUM (3CORES, 4GB)   |       | 0,00 €        | 37,30 €        |
| <b>CRM NUESTROS CLIENTES</b>   |       |               |                |
| EC2 SMALL (1 CORE, 1,7GB)  |       | 0,00 €        | 23,45 €        |
| <b>SERVIDORES APLICATIVOS</b>  |       |               |                |
| EC2 SMALL (1 CORE, 1,7GB) - Apache                                     |       | 0,00 €        | 23,45 €        |
| EC2 MEDIUM (3CORES, 4GB) - Jboss                                       |       | 0,00 €        | 37,30 €        |
| Balanceador aplicaciones   |       | 0,00 €        | 13,32 €        |

Tabla 19: Costes asociados a la plataforma Hardware

### 8.12.1 Instancias RDS

Las instancias RDS son instancias de base de datos bajo demanda que permiten pagar por la capacidad informática y por las horas en que se ejecuta la instancia de base de datos, sin compromisos a largo plazo.

El CAPEX inicial de las instancias RDS está motivado por las reservas. En los sistemas críticos como son para nosotros las BBDD tiene sentido reservar dichas instancias por dos motivos: disponibilidad y ahorro. Las instancias reservadas de Amazon RDS ofrecen la opción de realizar un pago único de importe reducido por cada instancia de base de datos que se reserva y recibir a cambio de un descuento importante en el cargo por horas de dicha instancia.

En función de la carga de trabajo de la aplicación y de la cantidad de tiempo durante el que desea ejecutar tales instancias, las instancias reservadas de Amazon RDS pueden aportar ahorros sustanciales con respecto a la ejecución de instancias de base de datos bajo demanda.

La opción de un despliegue Multi-AZ es porque en este formato, Amazon RDS proporciona y mantiene un suplente en una zona de disponibilidad diferente para una conmutación por error automática en caso de una interrupción inesperada o programada. De esta forma evitamos el clásico sistema maestro esclavo.

### 8.13 GESTIÓN DE STOCKS

Mantendremos un stock de seguridad de equipos de trabajo para operadores puesto que el coste de tener parado a un operador durante el tiempo que tardamos en recibir el equipamiento es superior al coste de mantener un mínimo stock. Calcularemos un parque de equipos informáticos (*thin clients* + periféricos) del 50% inicialmente (por

ejemplo, si tenemos 4 operadores tendremos 2 equipos en stock que, en caso de fallo del equipamiento del operador, se remitirá de forma urgente a casa del mismo vía empresa de envío urgente (<8h)).

Según evolucione el negocio dimensionaremos las necesidades de stocks. Adicionalmente, cada 3 años se renovará el parque informático por considerarse amortizado.

## 8.14 PLAN DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

La plataforma diseñada basada en grupos de autoescalado para los servidores asegura la escalabilidad del negocio en función de la demanda sin gastos adicionales por mantenimiento ni operación. La plataforma escala automáticamente en función del negocio como coste puro.

En cuanto a la internacionalización, debido a que la plataforma de telefonía es un servicio en la nube que opera en toda Europa y USA todos los componentes de la plataforma están diseñados para operar, sin modificaciones, fuera y dentro de España.

## 8.15 LABORATORIO

Para desarrollar evolutivos y correctivos de las aplicaciones se destinará una partida del presupuesto a un entorno cloud de desarrollo que sólo se “levantará” cuando existan necesidades de desarrollo. De esta manera el coste de la plataforma de desarrollo estará supeditado a los proyectos que se aprueben de mejora de la funcionalidad de la misma.

Igualmente, para las pruebas de laboratorio se reservarán equipamientos *thin client* de los modelos que se homologuen para la operativa de los agentes con el fin de poder probar cualquier aplicación que se desarrolle.

## 8.16 GASTOS DE OPERACIÓN

### 8.16.1 Gastos de Personal

Detallado en el plan de recursos humanos.

### 8.16.2 Coste De Materiales

Los costes de los equipamientos de agentes, analistas, programadores y comerciales son unitarios por cada recurso y, puesto que se trata de equipamientos informáticos, amortizables cada 3 años.

El coste de los equipamientos de los que se proveerá a los recursos se detalla a continuación:

|                  |          |
|------------------|----------|
| Notebook + móvil | 240,00 € |
|------------------|----------|

Thin Client + Periféricos

150,00 €

Tabla 20: Coste de equipamiento de los empleados

### 8.16.3 Gasto Plataforma

El gasto de la plataforma calculado en función del volumen de ventas es:

|                                 | AÑO0               | AÑO1               | AÑO2               | AÑO3               | AÑO4               | AÑO5               |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Número Pymes                    | 0                  | 51                 | 102                | 174                | 244                | 330                |
| NÚMERO DE USUARIOS concurrentes | 6                  | 21                 | 35                 | 52                 | 69                 | 87                 |
| Número de empleados             | 5                  | 7                  | 15                 | 22                 | 31                 | 39                 |
| <b>CAPEX</b>                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| BBDD WHAI                       | 492,02 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 492,02 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| BBDD EMPLEADOS                  | 274,48 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 274,48 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| BBDD APLICACIÓN                 | 982,58 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 982,58 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Centralita                      | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Subtotal                        | 1.749,08 €         | 0,00 €             | 0,00 €             | 1.749,08 €         | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Coste producción                | 69,96 €            | 0,00 €             | 0,00 €             | 69,96 €            | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Coste desarrollo                | 174,91 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 349,82 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| <b>SubTotal</b>                 | <b>1.993,95 €</b>  | <b>0,00 €</b>      | <b>0,00 €</b>      | <b>2.168,86 €</b>  | <b>0,00 €</b>      | <b>0,00 €</b>      |
| <b>OPEX</b>                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| BBDD WHAI                       | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           |
| BBDD EMPLEADOS                  | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           |
| BBDD APLICACIÓN                 | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         |
| servidores WHAI                 | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 484,69 €           |
| servidores EMPLEADOS            | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           |
| servidores APLICACIÓN           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           |
| frontales                       | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           |
| Balanceadores                   | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           |
| Centralita                      | 0,00 €             | 2.040,00 €         | 5.307,26 €         | 12.532,36 €        | 26.582,64 €        | 55.320,60 €        |
| CPV                             | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         |
| Subtotal                        | 7.076,09 €         | 9.116,09 €         | 12.383,35 €        | 19.608,45 €        | 33.658,73 €        | 62.433,75 €        |
| Coste producción                | 283,04 €           | 364,64 €           | 495,33 €           | 784,34 €           | 1.346,35 €         | 2.497,35 €         |
| Coste desarrollo                | 707,61 €           | 1.823,22 €         | 2.476,67 €         | 3.921,69 €         | 6.731,75 €         | 12.486,75 €        |
| <b>SubTotal</b>                 | <b>8.066,74 €</b>  | <b>11.303,95 €</b> | <b>15.355,36 €</b> | <b>24.314,48 €</b> | <b>41.736,82 €</b> | <b>77.417,85 €</b> |
| <b>TOTAL COSTE PLATAFORMA</b>   | <b>10.060,69 €</b> | <b>11.303,95 €</b> | <b>15.355,36 €</b> | <b>26.483,34 €</b> | <b>41.736,82 €</b> | <b>77.417,85 €</b> |

Tabla 21: Coste de la plataforma en función de las ventas

### 8.16.4 Dimensionamiento del Contact Care center

El mayor coste al que nos tendremos que enfrentar a medida que nuestra cartera de clientes aumente, y por extensión el número de llamadas atendidas de los clientes de nuestros clientes, será el del personal necesario para atender las mismas.

Si revisamos la estructura típica de costes de un call center convencional podemos ver que los recursos humanos consumen la mayoría de los recursos económicos necesarios para su funcionamiento (en torno al 70%), seguido de la conectividad, equipamiento informático y espacio de trabajo, aunque este último nosotros lo hemos eliminado al considerar teletrabajadores para cubrir estas posiciones (decisión tomada entre otros motivos para promover la fidelización de los agentes).

Pero nosotros, en nuestro *Contact Care Center* solo queremos

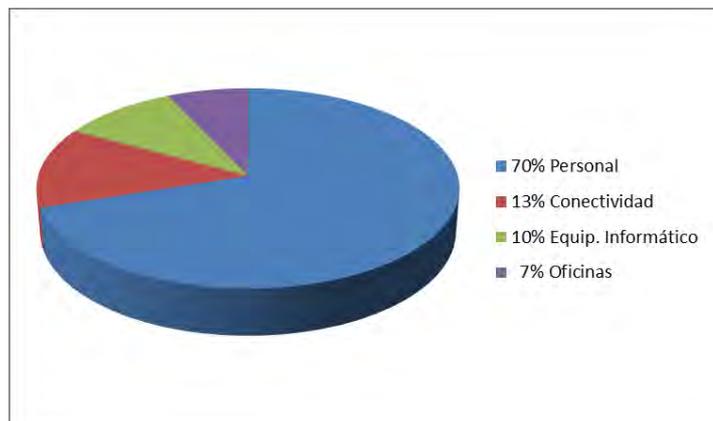


Figura 31: Distribución de costes en un Call Center

atender las llamadas que sean necesarias y de las que las lecciones aprendidas sean de gran valor para la mejora del negocio de nuestros clientes, derivando, siempre que sea posible y el tipo de acción a realizar así lo permita, gran parte del flujo de llamadas convencionales (confirmación de citas, etc.) a otros medios de contacto alternativos (email, centralita automatizada, etc.) a no ser que el cliente final expresamente solicite hablar con un operador.

Para el correcto dimensionamiento de nuestro *Contact Care Center* se ha utilizado una herramienta de simulación basada en el modelo Erlang-C, considerando abandonos de llamadas, denominada “cc-Modeler” (software libre en su versión lite).



Esta herramienta modeliza el número de agentes necesarios para atender las llamadas de entrada en un *Contact Care Center* tradicional cuya actividad queda definida en la imagen inferior.

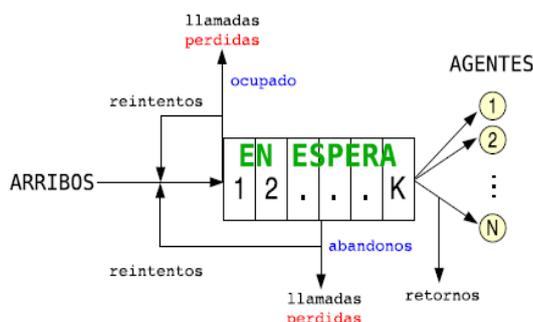
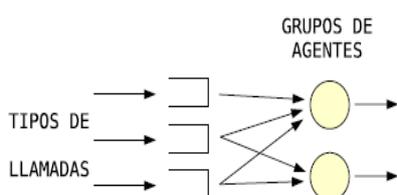


Figura 32: Modelado de agentes según la demanda de llamadas

Además se ha considerado la distribución de llamadas basada en habilidades-experiencia ya que, además de permitir sacar un mayor provecho de los operadores, se consigue establecer una mejor relación con los clientes de nuestros clientes, al intentar que siempre sean atendidos por el mismo, o los mismos, operadores.



Aquí debajo se puede ver cómo, para el año 1, considerando una duración media de la llamada de 50 segundos, con un tiempo entre llamadas de 5 segundos, y un tiempo de llamada en espera de 10 segundos, con tres operadores se podrían atender hasta 100 llamadas a la hora de los clientes de nuestros clientes.

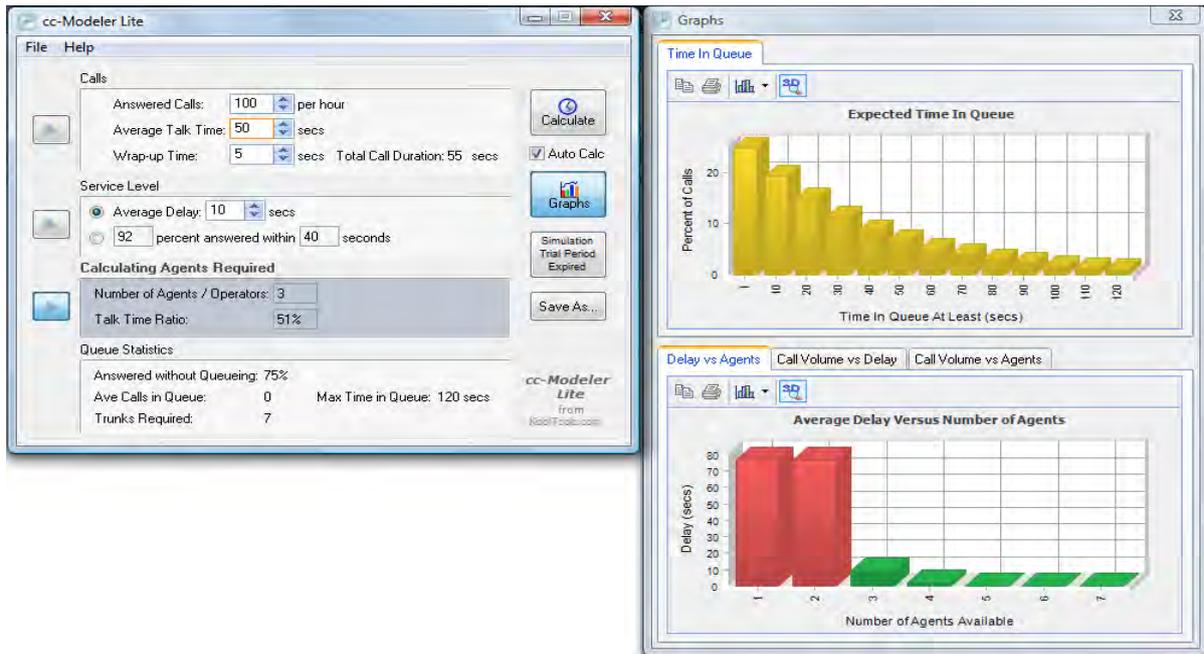


Figura 33: Modelado de agentes necesarios para el primer año de actividad de Whai

Teniendo en cuenta que para el año 1 esperamos tener 51 clientes, esto nos da la posibilidad de atender de media 2 llamadas de valor por hora por cliente en los momentos punta de trabajo.

A medida que vallamos creciendo en número de clientes, también consideramos que tendremos más llamadas de estos clientes finales; así en el año 2 para una estimación de 102 clientes, consideramos que necesitaremos 8 operadores para poder atender casi 4 llamadas de valor por hora por cliente en los momentos punta de trabajo.

En la siguiente imagen se puede ver este estudio para el año 2.

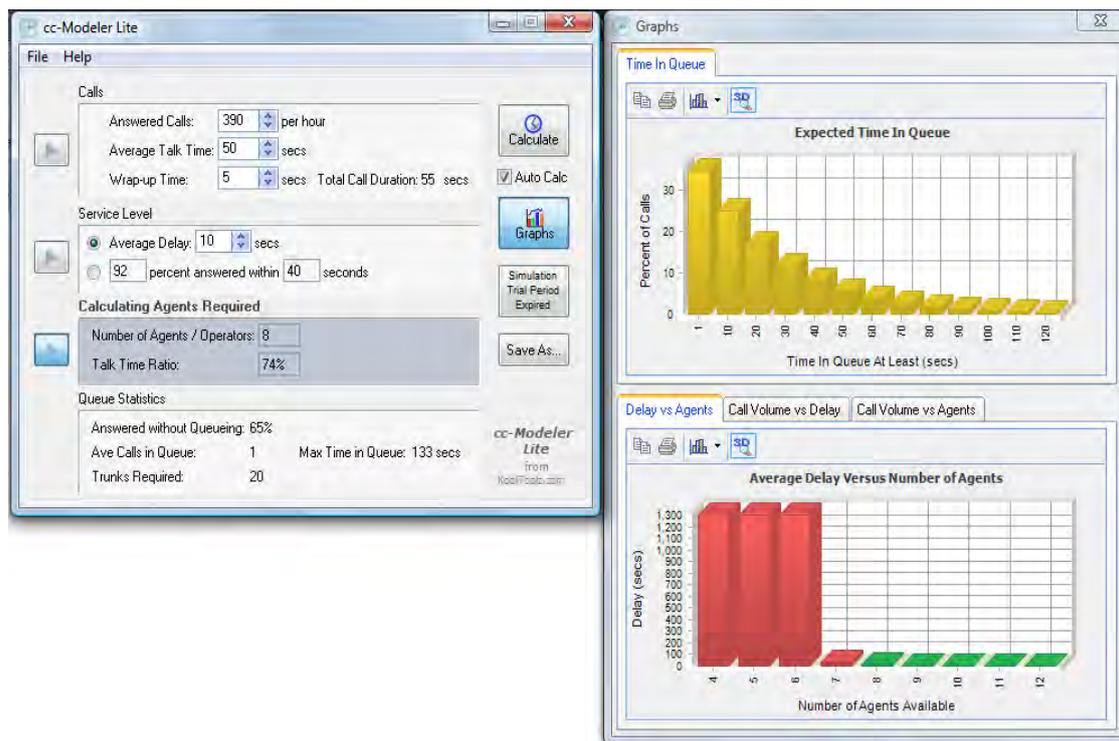


Figura 34: Modelado de agentes necesarios para el segundo año de actividad de Whai

Del mismo modo se han estudiado los años 3, 4 y 5; los resultados de estos 5 ejercicios se muestran en la tabla de debajo.

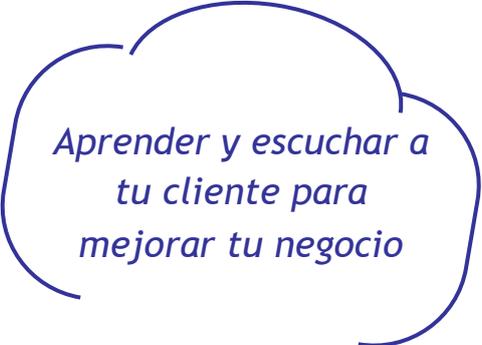
| Periodo | Nº Operadores | Nº Clientes | Total llamadas por hora | Llamadas por cliente y hora |
|---------|---------------|-------------|-------------------------|-----------------------------|
| Año 1   | 3             | 51          | 100                     | 2                           |
| Año 2   | 8             | 102         | 390                     | 3.8                         |
| Año 3   | 14            | 174         | 765                     | 4.4                         |
| Año 4   | 22            | 244         | 1200                    | 4.9                         |
| Año 5   | 29            | 330         | 1700                    | 5.1                         |

Tabla 22: Modelado de agentes necesarios para los 5 primeros años de actividad de Whai

En la que se puede ver cómo, a medida que vamos teniendo más clientes, consideramos que será necesario disponer de más operadores ya que el volumen de llamadas a atender personalmente será mayor.

## 9 PLAN COMERCIAL

### 9.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO



*Aprender y escuchar a tu cliente para mejorar tu negocio*

Como hemos descrito en anteriores apartados, nuestro producto es la obtención de conclusiones relevantes para las pymes y autónomos, gracias a la información recogida de sus propios clientes y a fuentes de información externas, y la explotación de la misma elaborando propuestas estratégicas de mejora o cambio del servicio.

Nuestro fin es ayudarles a mejorar su servicio y a obtener mayor satisfacción de sus clientes, mayor rentabilidad de los mismos y, eventualmente, conseguir nuevos clientes.

Aunque el objetivo último de nuestro producto es conseguir generar información y propuestas estratégicas para que las Pymes puedan mejorar y rentabilizar sus servicios, la palanca de venta de nuestro producto no puede ser el “*dashboard*” (panel de información) que les ofreceremos. Un *dashboard* es un cuadro de mando o control que muestra las magnitudes más importantes de un negocio para, de manera sencilla y visual, poder ver el estado del mismo. Con esta herramienta resulta sencillo poder comprobar si alguna de las magnitudes está desviada del objetivo perseguido para poder tomar acciones correctoras o ver si los objetivos se están cumpliendo o sobrecumpliendo.

Las Pymes españolas y los autónomos no están acostumbrados a pagar por esta información; es más, no perciben el valor que puede dar a su negocio por lo que no es sencillo llegar a la venta partiendo de una propuesta enfocada a la generación de información de valor.

La palanca comercial de venta será ofrecer un servicio que, de una forma menos profesionalizada ya están dando: la atención al cliente, la gestión de citas. Y, partiendo de ese servicio, transmitirle a la Pyme que de forma gratuita le ofreceremos un servicio integral de atención al cliente.



*La PYME española no paga por información relevante*

### 9.2 POSICIONAMIENTO

Anteriormente hemos visto cuales son las fuerzas competitivas existentes en este negocio.

También hemos visto como la competencia actual no parece que haga nada por ayudar a mejorar a las empresas con las que colabora, limitándose meramente a gestionar las tareas externalizadas o a analizar los datos proporcionados por estas, pero sin implicarse realmente en el cómo y porqué de los mismos.

Como hemos dicho, Whai/Huarahi quiere posicionarse en este sector con la vocación de ayudar a los autónomos, pequeñas y medianas empresas comprometiéndose con ellos y con sus clientes, acción que nos permitirá generar una imagen de marca que nos diferenciará de nuestros competidores y nos ayudará a superar la mayor barrera de entrada que vemos en el mismo, que es la confianza.

Para conseguir esto se planificarán una serie de acciones ATL dirigidas a cualquier público en general (no se puede despreciar de entrada ningún cliente potencial), aunque nos centraremos principalmente en estrategias BTL dirigidas a nuestro público objetivo: Autónomos con Huarahi y PYMES con Whai dividido por clústeres y focalizado en los tres lineales elegidos para la fase inicial.

Nuestra estrategia de promoción persigue los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a nuestros futuros clientes la importancia de la gestión de clientes en la sociedad actual.
- Transmitir la importancia de la fidelización, no solo de nuevos clientes, sino de clientes actuales.
- Compartir el concepto de coste de oportunidad perdido por una mala, inadecuada, o inexistente gestión de un cliente potencial.
- Explicar la capacidad de mejora en atención al cliente, e incluso en la definición del producto o servicio comercializado, a partir del análisis de la información registrada durante los servicios de preventa, venta y postventa.
- Dar a conocer el servicio que ofrecemos, explicando claramente lo que se persigue con cada una de las opciones y dejando claro, que el control del negocio lo tendrá siempre el propietario, que es el que tiene el conocimiento, y que nuestra idea es solo la de ayudar a mejorar en la gestión de los clientes.

### **9.3 FOCALIZACIÓN, PROFILING, SEGMENTACIÓN Y CLUSTERING**

Como acabamos de decir, nuestra misión consiste en que el cliente esté satisfecho con tu servicio en todos los eslabones del proceso “preventa, venta y postventa”.

Pero los autónomos (potenciales usuarios de Huarahi) y las PYMES (potenciales usuarios de Whai) agrupan a un gran número potencial de clientes en donde unos divergen mucho de los otros.

Para poder desarrollar una estrategia comercial adecuada tenemos que identificar primero a cada uno de estos grupos de clientes potenciales, ya que las estrategias de aproximación serán diferentes entre ellos, aunque compartan acciones comunes.

Definimos a continuación nuestros clientes objetivos y los segmentamos:

➤ Autónomos - Potenciales usuarios de Huarahi

- Sector
  - ✓ Agricultura
  - ✓ Industria
  - ✓ Construcción
  - ✓ Servicios
- Edad
  - ✓ Menores de 25 años
  - ✓ De 25 a 39 años
  - ✓ De 40 a 54 años
  - ✓ De 55 años o mas
- Antigüedad
  - ✓ < de 6 meses
  - ✓ De 6 a 11 meses
  - ✓ De 1 a 3 años
  - ✓ De 3 a 5 años
  - ✓ 5 años y mas

➤ PYMES - Potenciales usuarios de Whai

- Sector
  - ✓ Industria
  - ✓ Construcción
  - ✓ Comercio
  - ✓ Servicios
- Tamaño
  - ✓ Microempresa sin asalariados
  - ✓ Microempresa con (1-9)
  - ✓ Pequeña (10-49)
  - ✓ Mediana (50-249)

### 9.3.1 Autónomos

Universo: 1.923.955 trabajadores autónomos

Composición: Personas físicas

Demografía: Hombres 66,1% y mujeres 33,9%

Localización: Núcleos urbanos principalmente

Objetivo 1º año: En torno a 1.000 usuarios activos

A 31 de Diciembre 2013 había 1.923.955 trabajadores autónomos propiamente dicho, inscritos en los diferentes regímenes por cuenta propia de la Seguridad Social, siendo el RETA (régimen especial de trabajadores autónomos) el más numeroso de ellos. Los varones representan el 66,1 % y las mujeres el 33,9 % del total. Estos porcentajes cambian cuando se tienen en cuenta otras variables:

- En los tramos de base de cotización más elevados, el porcentaje de varones supera el 75%.
- En Asturias y Galicia las mujeres son más del 40%, mientras que en la Industria y Construcción no llegan al 20%.

El 70,1 % de los autónomos supera los 40 años de edad, aunque este porcentaje desciende al 51,6 % entre los procedentes de otros países. En Andalucía, Comunidad Valenciana, Extremadura, Madrid, Murcia, Melilla y en la construcción y servicios es mayor el peso de los jóvenes, situándose en el extremo contrario Castilla y León, Galicia, Navarra y los sectores agrícola e industrial.

Los autónomos de nacionalidad diferente a la española representan el 7,5%, superándose este porcentaje entre los más jóvenes, en las comunidades insulares, Melilla, Madrid y Comunidad Valenciana, y en la construcción.

El 60,9% de los autónomos lleva más de 5 años de alta en la Seguridad Social; este porcentaje es sensiblemente superior entre los varones, los de más edad, los nacionales, Aragón, Castilla y León, Navarra y La Rioja, y en la agricultura.

La distribución de los autónomos por sector de actividad presenta las siguientes características:

- El 12,6% trabaja en la agricultura, el 4,7% en la industria, el 10,3% en la construcción y el 72,4% en el sector servicios.
- Alrededor de la séptima parte de los extranjeros trabaja en la construcción.
- En Aragón, Castilla y León, Extremadura, Galicia y La Rioja, el 23% o más de los autónomos trabaja en la agricultura. Por el contrario, en Canarias, Madrid, Ceuta y Melilla trabajan en el sector servicios más del 80%.

El 20,7% de los autónomos tiene asalariados a su cargo, superándose este porcentaje entre los que tienen bases de cotización más elevada, y en Canarias, Ceuta y Melilla superan el 27%. En construcción desciende al 11,9% los que tienen asalariados.

El 4,4% de los autónomos simultanea sus actividades con otra por cuenta ajena (pluriactividad), lo que es más frecuente entre los jóvenes, los de menor antigüedad y los que tienen base de cotización mínima. La industria es el sector en el que menos se da esta situación.

El número de colaboradores familiares en alta en la Seguridad Social asciende a 195.104, de los cuales 91.718 (47%) son varones y 103.386 (53%) mujeres. La gran mayoría (80,2%) trabajan en el sector servicios, particularmente en el comercio y hostelería (118.008 personas).

### 9.3.1.1 Sectores

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| TOTAL SECTOR DE ACTIVIDAD | 1.923.955 |
| AGRICULTURA               | 241.680   |
| INDUSTRIA                 | 91.063    |
| CONSTRUCCION              | 198.335   |
| SERVICIOS                 | 1.392.877 |

Tabla 23: Trabajadores autónomos distribuidos por sectores

Una división de autónomos por sectores de actividad nos hace ver que el mayor grueso de ellos trabaja en el sector servicios, algo que era de esperar en un país como el nuestro.

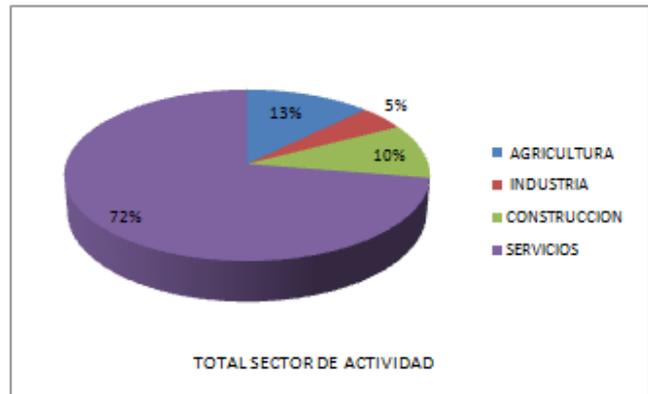


Figura 35: Trabajadores autónomos distribuidos por sectores

### 9.3.1.2 Edad

|                  |           |
|------------------|-----------|
| TOTAL EDAD       | 1.923.955 |
| MENOR DE 25 AÑOS | 37.966    |
| DE 25 A 39 AÑOS  | 538.161   |
| DE 40 A 54 AÑOS  | 870.998   |
| DE 55 AÑOS O MAS | 476.830   |

Tabla 24: Trabajadores autónomos distribuidos por edad

Si atendemos a la edad, el grueso de los autónomos en nuestro país se encuentran entre los 40 y los 54 años, siendo bastante pujante el grupo de 25 a 39 años.

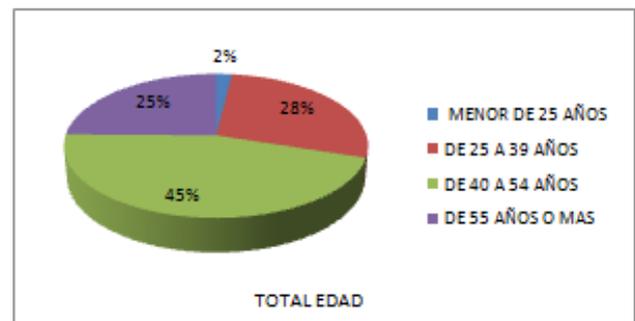


Figura 36: Trabajadores autónomos distribuidos por edad

Como bien se ha indicado, sin despreciar de entrada ningún potencial cliente, estos dos grupos parecen los más indicados para centrar nuestros esfuerzos comerciales BTL.

### 9.3.1.3 Antigüedad

|                  |           |
|------------------|-----------|
| TOTAL ANTIGÜEDAD | 1.923.955 |
| < de 6 meses     | 160.626   |
| De 6 a 11 meses  | 131.456   |
| De 1 a 3 años    | 289.936   |
| De 3 a 5 años    | 169.558   |
| 5 años y más     | 1.172.379 |

Tabla 25: Trabajadores autónomos distribuidos por antigüedad

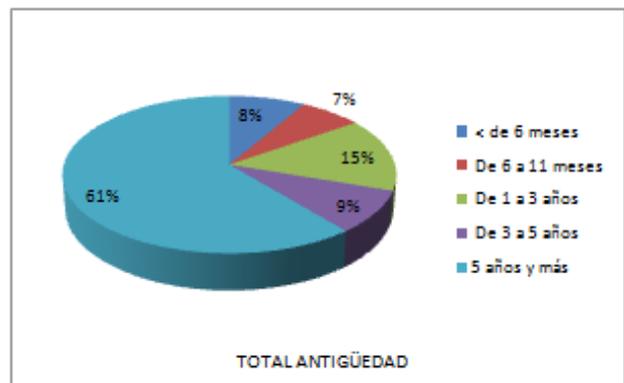


Figura 37: Trabajadores autónomos distribuidos por antigüedad

Con respecto a la antigüedad de los autónomos en nuestro país parece claro que nuestros principales esfuerzos BTL tendrán que centrarse en tratar de captar a los

que tengan 5 años o más de antigüedad en esta primera fase de introducción de nuestro producto, ya que se tratará de profesionales más asentados, que estén o se estén planteando trabajar por hacer crecer su negocio.

Como podemos ver el gran número de autónomos hace inabordable el proceso de decisión en cuanto a la focalización en autónomos siguiendo este tipo de divisiones.

Es por esto que hemos decidido entrar en más detalle en las actividades que se desempeñan dentro de cada uno de estos sectores, y así poder ver la de autónomos por actividades dentro de los sectores.

## SECCIONES

|   | <b>TOTAL</b>   | <b>1.923.955</b> |
|---|--|------------------|
| A | AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA                 | 241.680          |
| B | INDUSTRIAS EXTRACTIVAS                                       | 596              |
| C | INDUSTRIA MANUFACTURERA                                      | 89.055           |
| D | SUMIN. ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDIC.         | 415              |
| E | SUMIN. AGUA, ACT. SANEAM., GEST. RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN | 997              |
| F | CONSTRUCCIÓN   | 198.335          |
| G | COMERCIO P/ MAYOR Y P/ MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS        | 477.615          |
| H | TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO                                  | 148.417          |
| I | HOSTELERÍA   | 187.683          |
| J | INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES                                 | 30.039           |
| K | ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS                         | 41.034           |
| L | ACTIVIDADES INMOBILIARIAS                                    | 12.754           |
| M | ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS            | 142.291          |
| N | ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES           | 68.259           |
| O | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEG. SOCIAL OBLIGATORIA    | 337              |
| P | EDUCACIÓN  | 45.593           |
| Q | ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES               | 62.603           |
| R | ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO     | 36.889           |
| S | OTROS SERVICIOS  | 138.929          |
| T | ACT. DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES Y COMO PRODUCTORES      | 398              |
| U | ACT. DE ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES       | 36               |

Tabla 26: Distribución de trabajadores autónomos por sectores de actividad

De esta forma vemos, como ya hemos dicho anteriormente, que tiene más sentido centrarse en lineales específicos para poder focalizar los esfuerzos comerciales en los mismos y es por esto que decidimos primeramente arrancar centrándonos en conseguir usuarios activos en Huarahi de entre los autónomos incluidos en los verticales “talleres”, “bienestar y salud” y “servicios de asistencia técnica”.

Esto hace que del universo real de 1.923.955 trabajadores autónomos, consigamos centrarnos en,

- 62.000 autónomos del vertical “talleres” (parte de G correspondiente a reparación de talleres)

- 55.000 autónomos del vertical “bienestar y salud” (parte de Q correspondiente a bienestar y salud)
- 18.000 autónomos del vertical “servicios de asistencia técnica” (parte de S correspondiente a servicios de asistencia técnica)

Necesitamos conseguir en torno a 1.500 usuarios activos para tener volumen de información entrante suficiente que pueda ser analizada y nos proporcione información de valor para poder combinar con la información de las PYMES con las que trabajemos a través de Whai y así proporcionar informes de valor a estos últimos, y a los autónomos que también se interesen por los mismos.

Según nuestras previsiones, estos 1.500 autónomos activos los lograremos en el segundo periodo (año 1), superando los 5.000 usuarios activos al final del quinto año.

Los canales que usaremos para dirigirnos a ellos serán:

- Emails dirigidos a los correos de los autónomos
- Sitio web de Huarahi y actividades de marketing digital

### 9.3.2 PYMES

Universo: Entre 3.145.570 (DIRCE, 2013) y 3.142.928 (Ministerio de Industria)

Composición: Según tamaño de PYME

Localización: Cerca de núcleos urbanos principalmente

Objetivo 1º año: 50 PYMES

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en España hay aproximadamente algo más de 3.140.000 empresas, de las cuales el 99,88% son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,5% del total de empresas, 3 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2011 (92,2%). También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas (3,8%), casi 3 puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE27 (6,5%).

|                      | Micro Sin asalariados * | Micro 1-9 | Pequeñas 10-49 | Medianas 50-249 | PYME 0-249 | Grandes 250 y más | Total     |
|----------------------|-------------------------|-----------|----------------|-----------------|------------|-------------------|-----------|
| ESPAÑA               | 1.680.361               | 1.326.618 | 113.148        | 18.979          | 3.139.106  | 3.822             | 3.142.928 |
| %                    | 53,5                    | 42,2      | 3,6            | 0,6             | 99,9       | 0,1               | 100       |
| UE-27 <sup>1</sup> % |                         | 92,1      | 6,6            | 1,1             | 99,8       | 0,2               | 100       |

Tabla 27: Distribución de empresas en España por número de asalariados

La característica más notable de la PYME española es su contribución a la generación de empleo, ocupando cerca del 63% del total de trabajadores. En particular, las empresas de menor dimensión son las que emplean un mayor número de trabajadores. Así, las microempresas y las pequeñas empresas, representan cada una el 30,2% y el 17,5% del empleo total.

En la tabla de debajo se puede ver el número de asalariados en las PYMES Españolas y su porcentaje sobre el total:

|                    | Micro-empresas 0-9 | Pequeñas 10-49 | Medianas 50-249 | PYME 0-249 | Grandes 250 y más | Total      |
|--------------------|--------------------|----------------|-----------------|------------|-------------------|------------|
| Número Asalariados | 4.090.402          | 2.356.800      | 2.057.700       | 8.504.902  | 5.029.600         | 13.534.502 |
| %                  | 30,2               | 17,4           | 15,2            | 62,8       | 37,2              | 100        |

Tabla 28: Distribución de asalariados en España por tamaño de empresas

Cabe también observar como la situación económica actual ha afectad al número de empleados que ocupan las PYMES Españolas como se puede ver en el grafico siguiente donde podemos ver la destrucción de empleo en el periodo 2008-2013:

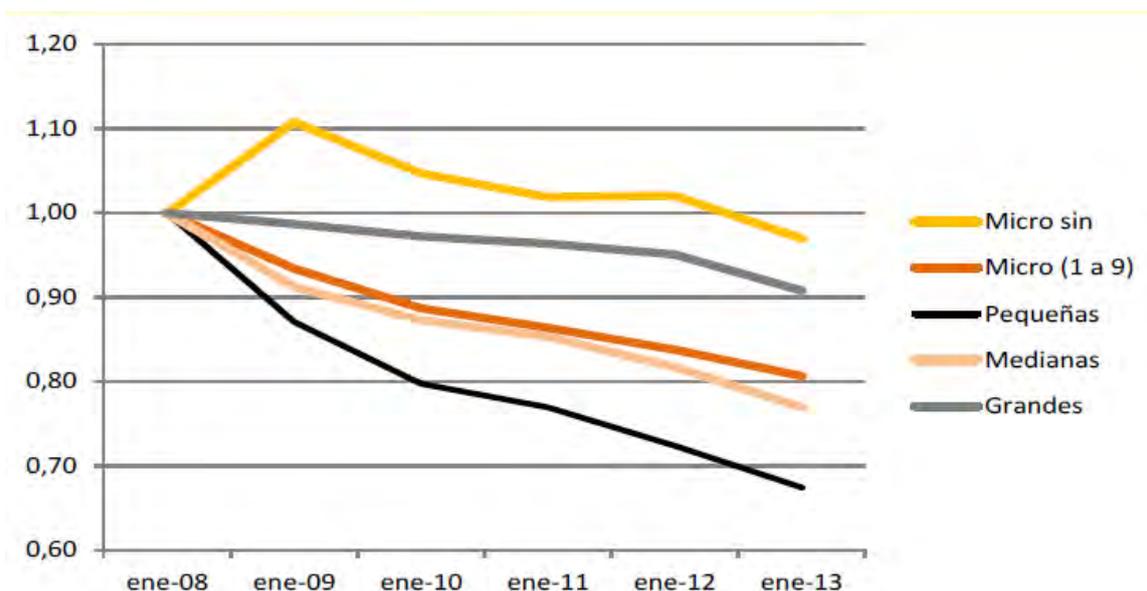


Figura 38: Evolución de empleos en España por tamaño de empresas

Este periodo está afectando especialmente al empleo generado por las pequeñas empresas (30% de reducción), mientras que las microempresas sin trabajadores (autónomos) apenas han disminuido. Además, el empleo generado por las grandes empresas se ha reducido en menor proporción que las PYME con trabajadores.

Si además nos fijamos en la destrucción de empresas en este periodo, podemos ver cómo tanto las PYMES como la gran empresa han seguido la misma tendencia:

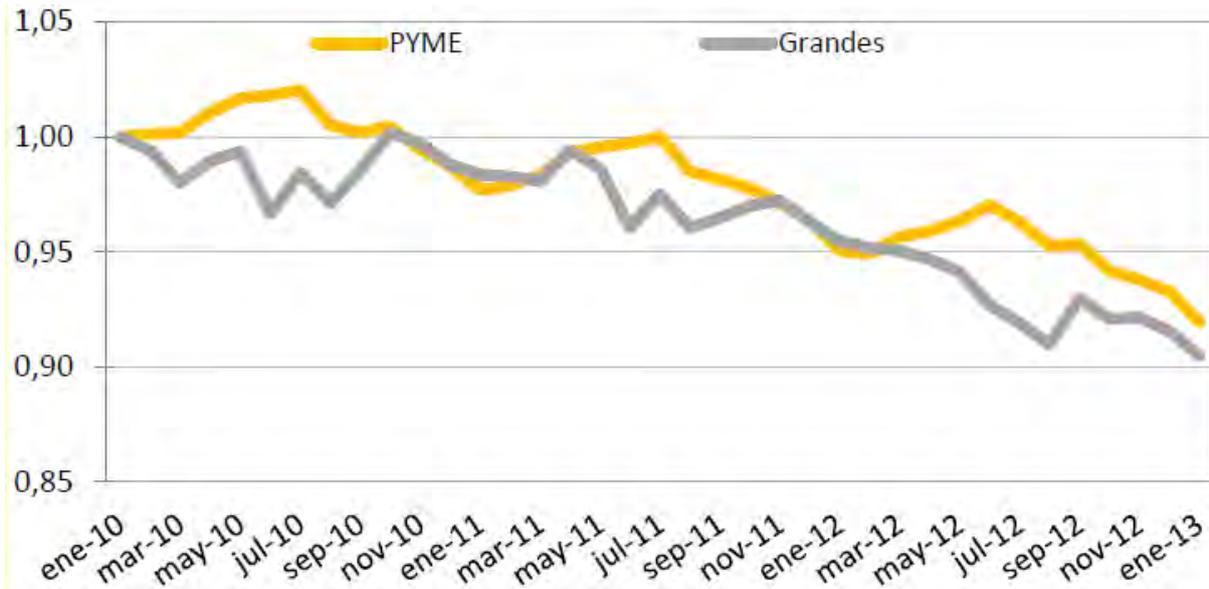


Figura 39: Evolución del número total de empresas por tamaño

### 9.3.2.1 Sectores

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| SECTORES           | 3.195.210 |
| INDUSTRIA          | 214.237   |
| CONSTRUCCIÓN       | 462.720   |
| COMERCIO           | 772.515   |
| RESTO DE SERVICIOS | 1.745.738 |

Tabla 29: PYMES distribuidas por sectores

Atendiendo a la distribución por sectores de las PYMES Españolas, el 78,8% de estas empresas ejercen su actividad en el sector servicios, y dentro de éste, un 24,2 % corresponde al comercio.

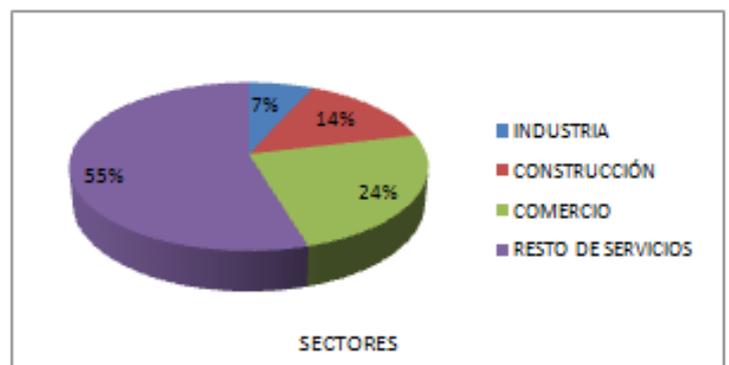


Figura 40: PYMES distribuidas por sectores

Esto nos vuelve a indicar, al igual que al hacer el estudio por autónomos, que el tejido empresarial Español se dedica principalmente al sector servicios, que es donde la atención al cliente es competencia *core* y se está continuamente trabajando en ella para mejorarla.

### 9.3.2.2 Tamaño de empresa por sector

Atendiendo a la distribución sectorial, se observa cómo varía el tamaño empresarial en función de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas. Así, el 85,1% de las empresas industriales son microempresas, y de ellas el 46,6% tienen entre 1 y 9 empleados. Sin embargo, los sectores construcción y comercio aglutinan el mayor número de empresas (con un 60% y un 51% respectivamente) en el tramo de microempresas sin asalariados. En el sector servicios (excluyendo el comercio), cerca del 58% son microempresas sin asalariados y el 38% tienen entre 1 y 9 empleados.

El 12,3% de las empresas del sector industria son pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados), muy superiores al porcentaje que suponen las pequeñas empresas sobre el total de empresas (3,8%).

|                    | Micro Sin asalariados | Micro 1-9 | Pequeñas 10-49 | Medianas 50-249 | PYME 0-249 | Grandes 250 y más |
|--------------------|-----------------------|-----------|----------------|-----------------|------------|-------------------|
| Industria          | 38,5%                 | 46,6%     | 12,3%          | 2,3%            | 99,6%      | 0,4%              |
| Construcción       | 59,6%                 | 36,3%     | 3,7%           | 0,4%            | 99,96%     | 0,04%             |
| Comercio           | 51,3%                 | 45,4%     | 2,9%           | 0,4%            | 99,9%      | 0,1%              |
| Resto de Servicios | 57,8%                 | 38,3%     | 3,2%           | 0,6%            | 99,9%      | 0,1%              |
| Total              | 55,2%                 | 40,3%     | 3,8%           | 0,6%            | 99,9%      | 0,1%              |

Tabla 30: Tamaño de empresas por sector

Si realizamos el estudio separado de empresas según tamaño y sector en el que trabajan para las PYME Españolas, nos encontramos con los *clústeres* aquí debajo listados.

- Microempresas sin asalariados

| MICROEMPRESAS SIN ASALARIADOS |        |
|-------------------------------|--------|
| INDUSTRIA                     | 4.70%  |
| CONSTRUCCIÓN                  | 15.60% |
| COMERCIO                      | 22.50% |
| RESTO DE SERVICIOS            | 57.20% |

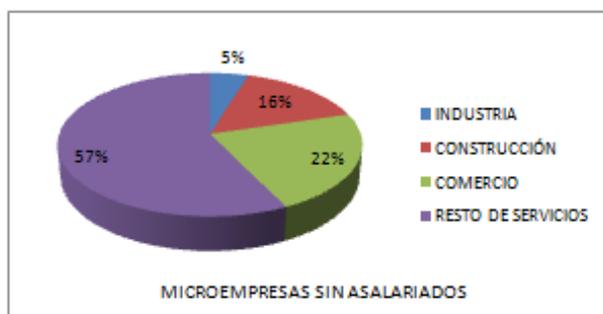


Figura 41: Microempresas sin asalariados

- Microempresas con (1-9)

| MICROEMPRESAS CON (1-9) |        |
|-------------------------|--------|
| INDUSTRIA               | 7.80%  |
| CONSTRUCCIÓN            | 13.10% |
| COMERCIO                | 27.20% |
| RESTO DE SERVICIOS      | 52.00% |

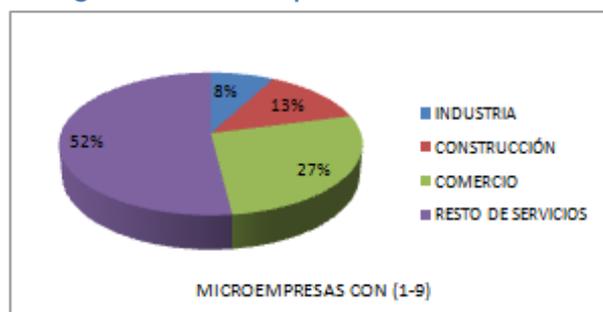


Figura 42: Microempresas de 1 a 9 asalariados

Tabla 32: Microempresas de 1 a 9 asalariados

- Pequeña (10-49)

| PEQUEÑA (10-49)    |        |
|--------------------|--------|
| INDUSTRIA          | 21.60% |
| CONSTRUCCIÓN       | 14.20% |
| COMERCIO           | 18.30% |
| RESTO DE SERVICIOS | 45.90% |

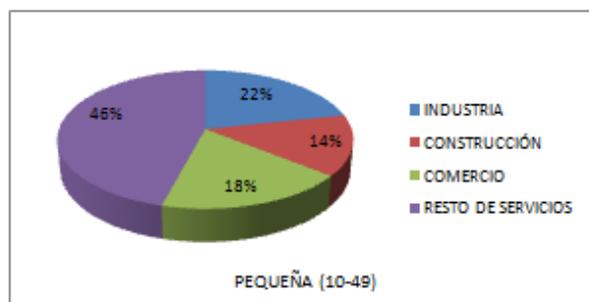


Figura 43: Empresas pequeñas de 10 a 49 asalariados

Tabla 33: Empresas pequeñas de 10 a 49 asalariados

- Mediana (50-249)

|                    |        |
|--------------------|--------|
| MEDIANA (50-249)   |        |
| INDUSTRIA          | 24.00% |
| CONSTRUCCIÓN       | 8.50%  |
| COMERCIO           | 14.80% |
| RESTO DE SERVICIOS | 52.70% |

Tabla 34: Empresas medianas de 50 a 249 asalariados

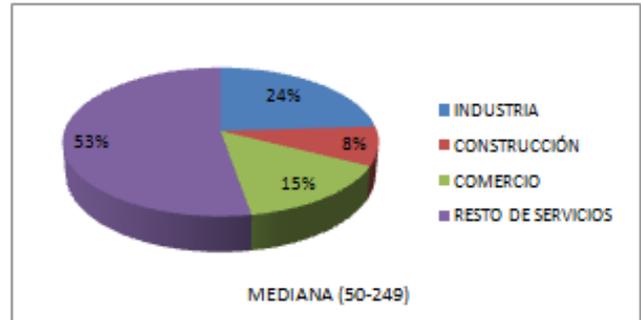


Figura 44: Empresas medianas de 50 a 249 asalariados

Volvemos a ver que el sector servicios es el más importante, independientemente de la división por tamaño que hagamos.

Como en el caso de los autónomos, esta división clásica nos haría inabordable comenzar a realizar acciones comerciales dirigidas a alguno de los grupos anteriormente descritos; es por esto que aquí nos centraremos en conseguir clientes de entre las PYMES cuya actividad se englobe entre los verticales anteriormente definidos para los autónomos, comenzando por la zona centro, donde se encontrará nuestra sede.

Según el estudio de DIRCE, publicado el 1 de agosto de 2014, para los verticales elegidos para arrancar con nuestras acciones comerciales nos encontramos con el siguiente número de empresas *target*:

| Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas                                       |        |                 |          |            |              |               |
|--|--------|-----------------|----------|------------|--------------|---------------|
| Datos de empresas: Talleres  |        |                 |          |            |              |               |
| Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados |        |                 |          |            |              |               |
| Units: Empresas  |        |                 |          |            |              |               |
|  | Total  | Sin asalariados | De 1 a 9 | De 10 a 99 | De 100 a 999 | De 1000 o más |
| <b>Total</b>   |        |                 |          |            |              |               |
| 45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas                                       | 69.728 | 28.212          | 37.637   | 3.746      | 131          | 2             |
| 451 Venta de vehículos de motor  | 15.116 | 8.277           | 5.003    | 1.763      | 73           | 0             |
| 452 Mantenimiento y reparación de vehículos de motor   | 41.712 | 14.825          | 25.643   | 1.236      | 8            | 0             |
| 453 Comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor                                     | 9.145  | 3.786           | 4.682    | 627        | 48           | 2             |
| 454 Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios            | 3.755  | 1.324           | 2.309    | 120        | 2            | 0             |

Tabla 35: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con Talleres

Consideraremos que **62.000** de estos 69.728 negocios son nuestro target para este vertical. De las empresas declaradas como “Venta de vehículos a motor”, aproximadamente el 50% de ellas también tienen actividades de taller, esto hace un total de 7.558 empresas, que restadas al total resultan 62.170. Tomamos 62.000 por aproximación a este valor y para eliminar las empresas grandes.

| Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas   |         |                 |          |            |              |               |
|--|---------|-----------------|----------|------------|--------------|---------------|
| Datos de empresas: <b>Bienestar y Salud</b>  |         |                 |          |            |              |               |
| Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009)  |         |                 |          |            |              |               |
| Units: Empresas  |         |                 |          |            |              |               |
|  <b>Instituto Nacional de Estadística</b> |         |                 |          |            |              |               |
|  | Total   | Sin asalariados | De 1 a 9 | De 10 a 99 | De 100 a 999 | De 1000 o más |
| <b>Total</b>   |         |                 |          |            |              |               |
| <b>86 Actividades sanitarias</b>   | 131.740 | 82.913          | 46.064   | 2.294      | 379          | 90            |
| <b>861 Actividades hospitalarias</b>   | 1.084   | 78              | 484      | 217        | 233          | 72            |
| <b>862 Actividades médicas y odontológicas</b>   | 74.689  | 41.238          | 32.099   | 1.294      | 46           | 12            |
| <b>869 Otras actividades sanitarias</b>  | 55.967  | 41.597          | 13.481   | 783        | 100          | 6             |

**Tabla 36: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con Bienestar y Salud**

Consideraremos que **55.000** empresas (redondeando sobre las 55.967 dedicadas a “Otras actividades sanitarias”) son nuestro target para este vertical. Las clínicas de bienestar y salud están englobadas en este código CNAE, y con la aproximación también eliminamos las empresas de gran tamaño.

| Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas   |        |                 |          |            |              |               |
|--|--------|-----------------|----------|------------|--------------|---------------|
| Datos de empresas: <b>Servicios de Asistencia Técnica</b>  |        |                 |          |            |              |               |
| Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.                              |        |                 |          |            |              |               |
| Units: Empresas  |        |                 |          |            |              |               |
|  <b>Instituto Nacional de Estadística</b> |        |                 |          |            |              |               |
|  | Total  | Sin asalariados | De 1 a 9 | De 10 a 99 | De 100 a 999 | De 1000 o más |
| <b>Total</b>   |        |                 |          |            |              |               |
| <b>95 Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico</b>   | 28.115 | 18.080          | 9.628    | 381        | 25           | 1             |
| <b>951 Reparación de ordenadores y equipos de comunicación</b>   | 9.153  | 5.411           | 3.513    | 209        | 19           | 1             |
| <b>952 Reparación de efectos personales y artículos de uso doméstico</b>   | 18.962 | 12.669          | 6.115    | 172        | 6            | 0             |

**Tabla 37: Empresas en España cuya actividad comercial es compatible con SAT**

Consideramos que **18.000** negocios son nuestro target para este vertical. Redondeamos los 18.962 dedicados a la “Reparación de efectos personales y artículos de uso doméstico” para eliminar las empresas de mayor tamaño.

Con la ayuda de las cámaras de comercio identificaríamos de entre las PYMEs de 10 a 20 empleados en la zona centro, a aquellas que hayan mostrado interés en la mejora de la atención al cliente, para centrar nuestros primeros esfuerzos comerciales.

Los canales que usaremos para dirigirnos a ellos serán los mismos que anteriormente:

- Emails y llamadas personalizadas previo estudio de su negocio como paso previo a concertar una visita
- Visitas concertadas para explicar la personalización de nuestro producto a su actividad

- Invitaciones a presentaciones en las Cámaras de Comercio de las capitales de provincia
- Invitaciones a presentaciones en las Asociaciones Profesionales de cada actividad
- Presencia en ferias representativas de los sectores, apostando inicialmente por el sector servicios
- Boca - oreja, premiando la labor de publicitación de nuestros servicios, por parte de clientes ya adquiridos, a otros posibles usuarios
- Sitio web de Whai, sitio web de Huarahi y actividades de marketing digital

## 9.4 PLAN DE LANZAMIENTO

Una vez definidos los *clústeres* a los que nos queremos dirigir, centrados en los tres verticales previamente descritos, y los canales que pensamos son los más estratégicos para lanzar nuestra plataforma (Huarahi-Whai), vamos a pasar a describir a continuación las acciones que serán necesarias tomar para el éxito de aceptación de nuestro servicio.

Como para toda empresa de nueva creación, el mayor reto es conseguir a los primeros clientes de pago.

En nuestro caso el lanzar la aplicación Huarahi en modo gratuito para ayudar a los autónomos unos meses antes del lanzamiento de Whai nos va a servir a la hora de tener algo de posicionamiento previo al lanzamiento de esta última.

En el siguiente apartado nos centramos en definir las acciones comerciales que se van a desarrollar a la hora de comenzar a comercializar Whai.

Dentro de estas hay un apartado dedicado al marketing online, cuyas estrategias serán usadas a la hora de comercializar Huarahi.

### 9.4.1 Acciones Comerciales

#### 9.4.1.1 Presentación en Cámaras de Comercio

Un primer modo de aproximarse a los posibles clientes potenciales de cada zona es a través de las Cámaras de Comercio de cada provincia.

Estas Cámaras de Comercio tienen el conocimiento de las PYMES que están funcionando en cada provincia así como la misión de trabajar con ellas para su desarrollo regional, nacional e internacional.

Nuestros comerciales se presentarán en las mismas, explicarán nuestro servicio de *Call Center*, dejando clara nuestra misión y visión, y propondrán organizar una presentación de nuestra empresa para aquellas empresas de la zona que puedan estar interesadas en la mejora en la atención al cliente y/o internacionalización de su negocio.

Esta planificación se hará conjuntamente con la Cámara de Comercio local y, en función del número de empresas identificadas como posibles clientes, se organizarán una o varias presentaciones, agrupando a las empresas en función de los *verticales* previamente definidos.



Figura 45: Ejemplo de evento organizado por Cámaras de Comercio

Lo interesante sería que los grupos no fuesen mayores de 20 o 25 empresas para poder atender adecuadamente a cada uno de los asistentes tras la presentación, en un tiempo razonable, consiguiendo además el comercial cerrar alguna visita para los días siguientes a la presentación.

Las Cámaras de Comercio llevan tiempo trabajando con las empresas en el desarrollo de la atención al cliente como actividad *core* de las mismas; a modo de ejemplo podemos ver cómo la Cámara de Comercio de Bilbao lleva ya organizadas 15 ediciones de “Encuentro del Comercio Vasco”, en donde se aborda, de forma concreta 'El enfoque al cliente como fuente de ventaja competitiva, sostenible y de éxito', dado que la diferenciación del comercio en el momento actual pasa por la experiencia de compra de este cliente, actual o potencial. Y esta

experiencia no se nutre de una mera correcta atención al cliente. De ahí, la recomendación de llevar a cabo un marketing experiencial, que es donde nuestro servicio puede ayudar, evitando que los costes del mismo se disparen dentro de estas empresas.

Otro ejemplo es la Cámara de Comercio de Málaga que organiza jornadas informativas sobre mercados exteriores donde esta cámara de comercio se está instalando como plan de promoción de Málaga y sus empresas, y en donde habitualmente participan como ponentes Embajadores o Representantes institucionales del país, organismos especializados en el mercado objetivo y/o empresarios que exponen su experiencia en el mercado en cuestión, para transmitir el conocimiento y las posibilidades de negocio existentes.

Y así podemos encontrar multitud de eventos a lo largo de la geografía Española.

En este tipo de eventos nuestros comerciales estarán presentes, pudiendo ser nuestra empresa uno de los patrocinadores del evento y colocando un pequeño stand informativo en donde los asistentes puedan ir a informarse sobre nuestros servicios.

La logística y coste de organización de este tipo de eventos no será muy elevada ya que el salario y dietas del comercial no estarán incluidos, al considerarse como parte de los gastos fijos. En muchos casos las propias Cámaras de Comercio, están encantadas de poder organizar en sus sedes este tipo de eventos cubriendo con los gastos directos, a

cambio de que sea la propia empresa la que “dote de contenido” a la formación o sesión comercial.

De cara al propio desarrollo de las sesiones comerciales, desarrollaremos cinco “roll up” que utilizaremos para dar a conocer los servicios de Whai de una forma visual. El importe será de 270€

El *merchandasing* o material promocional será común para todo este tipo de eventos. Pensamos utilizar como material promocional llaves USB. Presentan una serie de ventajas:

- Se trata de una herramienta que cumple la doble función de ser un instrumento informativo - incluirá la información de Whai - y la promocional pues irá grabado con el logotipo y la persona es muy posible que lo use en su entorno profesional. No se quedará obsoleto. A diferencia de folletos o similares que una vez impresos no se pueden actualizar, en los USBs tendremos la capacidad de mantenerlos actualizados con la información de servicios, nuevas ofertas o similares.

Estimamos realizar un pedido de 2.000 unidades. Esta estimación se basa en disponer de unos 30 USBs para cada uno de los eventos de promoción, que podemos estimar en 50 (uno por provincia). El importe de esto estará en torno a: 6.140€ para un USB de 2 GB.

No obstante, dado su bajo coste, desarrollaremos también trípticos A6. El importe de 2.000 de estos puede estar en torno a los 110.80€

#### **9.4.1.2 Presentación en Asociaciones Profesionales**

De forma similar a las Cámaras de Comercio, nuestros comerciales se acercarán a las Asociaciones Profesionales para ofrecer nuestros servicios.

En estas Asociaciones Profesionales podemos encontrar el acceso a autónomos, sabiendo de entrada el sector al que pertenecen y pudiendo averiguar su antigüedad si la asociación así nos lo comunica.

El modo de trabajo será el mismo que el anterior, nuestros comerciales se presentarán en las mismas, explicarán nuestro servicio de *Call Center*, dejando clara nuestra misión y visión, y propondrán organizar una presentación de nuestra empresa para aquellas empresas de la zona que puedan estar interesadas en la mejora en la atención al cliente y/o internacionalización de su negocio.

Esta planificación se hará conjuntamente con las Asociaciones y, en función del número de empresas identificadas como posibles clientes, se organizarán una o varias presentaciones, agrupando a las empresas en función de los *clústeres* previamente definidos.

Lo interesante sería que los grupos no fuesen mayores de 15 o 20 autónomos para poder atender adecuadamente a cada uno de los asistentes tras la presentación, en un tiempo razonable, consiguiendo además el comercial cerrar alguna visita para los días siguientes a la presentación.

Las Asociaciones profesionales también organizan eventos al igual que las Cámaras de Comercio, y en los últimos años han proliferado los orientados a la gestión del cliente como ventaja competitiva para la fidelización del mismo.



Como ejemplo de este tipo de eventos tenemos el curso de Fundamia para odontólogos orientado a la gestión de los clientes.

La forma de actuar sería la misma que la anteriormente explicada para Cámaras de Comercio, nuestros comerciales estarán presentes, pudiendo ser nuestra empresa uno de los patrocinadores del evento, y colocando un pequeño stand informativo en donde los asistentes puedan ir a informarse sobre nuestros servicios.

Figura 46: Ejemplo de evento organizado por Asociaciones Profesionales

El *merchandasing* y los folletos explicativos serán comunes para todo este tipo de eventos.

### 9.4.1.3 Presencia en ferias especializadas por sectores



Figura 47: Distribución de costes en una feria especializada

La siguiente forma de aproximarse a nuestros clientes potenciales es a través de la presencia en ferias especializadas.

Hay muchísimas ferias organizadas a lo largo de la geografía nacional, por lo que habría que hacer un estudio previo sobre cuál es el objetivo que se persigue con esta acción.

Quizás sería más interesante para una segunda etapa en la que ya se tiene una base de clientes, se entiende mejor cuales serían nuestros nichos de mercado y se puede así plantear de forma más acertada a cuáles dirigirse.

Los costes de este tipo de eventos se dividen principalmente como se indica en el gráfico situado sobre estas líneas.

Si tenemos en cuenta que el coste de un *stand* está en torno a los 1.000 euros (como se indica en la tabla siguiente), el coste total de un evento de este tipo estaría rondando los 3.000 euros, lo que nos confirma que quizás habrá que ser más selectivos al principio con este tipo de promoción.

### **COSTE DE UN STAND ESTÁNDAR**

|                 | <b>MODELO BÁSICO</b>   | <b>STAND PLV</b>   |
|-----------------|--|--|
| Características | Paneles de tres metros de altura para las traseras colindantes con otros stands, con frontal abierto + friso con nombre del expositor + iluminación y tomas de corriente + espacio | Automontable formado por dos displays PLV, un mostrador y un tótem luminoso. |
| Superficie (m2) | 12   | 12   |
| Precio          | 1.800 euros (sin IVA)  | 950 euros (sin IVA)  |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE EMPRESAS

Tabla 38: Coste de un *stand* básico en una feria especializada

#### **9.4.1.4 Visitas concertadas a empresas y/o autónomos**

La acción comercial más importante que nuestros comerciales van a tener que hacer son las visitas concertadas, principalmente hasta la captación de los primeros clientes, ya que las visitas a posibles clientes sin la posibilidad de referirles a clientes existentes complicará su captación.

Si las visitas concertadas han salido de alguna de las presentaciones anteriormente explicadas, la posibilidad de captación de cliente será más elevada.

Previa a la visita nuestro comercial se estudiará a la PYME o autónomo que va a visitarse, para poder transmitirle cómo nuestra visión y valores pueden encajar en su negocio.

Durante la visita se les explicará el servicio que ofrecemos, las posibilidades que proporciona, se les enseñará la plataforma y se les realizará una prueba si así lo requiere el posible cliente.

Tras finalizar la visita, independientemente de haber conseguido el cliente o no, el comercial escribirá un acta de la misma para su futura evaluación por parte del director comercial y así ir mejorando en las mismas.

El coste de estas visitas estará englobado dentro de los gastos fijos de estructura, ya que para poder presupuestar esta partida se van a considerar un salario más dietas fijo por comercial y mes.

#### 9.4.1.5 Emails y llamadas personalizadas

Por supuesto que habrá un proceso de envío de emails tanto a las PYMES y autónomos, comenzando por aquellos identificados en los *clústeres* como más representativos.

El Director Comercial, junto con el departamento de marketing, define tanto el guion para las llamadas que serán realizadas por los comerciales, como el contenido de los emails de publicitación de nuestro servicio.

El coste de estas acciones está englobado en los costes fijos de la estructura.

### 9.5 PLAN DE MARKETING DIGITAL

A lo largo de este capítulo desarrollaremos toda la estrategia de captación, venta y desarrollo de cliente en el entorno digital. Trabaremos en construir un posicionamiento en el entorno digital asociado al concepto de **referentes en conocimiento tecnológico para la pyme (Whai) y autónomos (Huarahi)**.

#### 9.5.1 Alineación con *Profiling* realizado

Partimos con tres tipos de perfiles a los que nos dirigimos:

- **Profesionales de clínicas & bienestar y salud.** Nos referimos como tal a aquel que en su empresa tiene capacidad de contratar nuestro servicio. **contrata o utiliza el servicio.**
- **Profesionales de soporte técnico.** Nos referimos como tal a aquel que en su empresa tiene capacidad de contratar nuestro servicio. **Además** este cliente es un profesional que puede tener como clientes a otras empresas, lo que nos llevará a tratarlo con un enfoque específico.
- **Profesionales de sector automoción.** Nos referimos como tal a aquel que en su empresa tiene capacidad de contratar nuestro servicio. **contrata o utiliza el servicio.**
- **Prescriptores de servicio,** nos referimos así a todas las personas que no siendo potenciales clientes sí tienen la capacidad de influir en la decisión de compra: gente que trabaja en asociaciones profesionales, cámaras de comercio o similares; bloggers de tecnología...

#### 9.5.2 Desarrollo de activos digitales

##### 9.5.2.1 Web Informativa & Web Transaccional

Es una de las piezas angulares de la estrategia digital. Tendrá cuatro objetivos principales:

- Servir como herramienta de captación comercial indirecta. Informando a los potenciales clientes de las necesidades que los servicios de Whai/Huarahi les ayudan a resolver.
- Servir como herramienta de captación directa. Permitiendo la contratación del servicio para aquellas personas que así lo deseen.
- Servir como herramienta de gestión para nuestros clientes: acceso a su CRM, gestión de facturas, de incidencias con nosotros, resolución de dudas...
- Servir como herramienta de trabajo para empleados.



Figura 48: Ejemplo de página web de Whai

### 9.5.2.2 Aplicación móvil

No se tratará de una aplicación móvil para acceder a la web, ya que esta se adaptará directamente al dispositivo desde el que se acceda (*Responsive design*), sino que será una aplicación orientada a que los usuarios puedan interactuar con ella y con sus restantes aplicaciones nativas de forma sencilla y práctica.

En particular, será de especial relevancia la integración con los calendarios y agendas personales, en los principales sistemas operativos móviles (Android e iOS).

La aplicación tendrá dos versiones, una para el responsable del negocio y otra para sus usuarios:

1. En la primera, el responsable de la empresa podrá controlar su propia agenda, indicar disponibilidad, incluir funciones sencillas de gestión de catálogo y pedidos, etc. Su configuración inicial se realizará a través de la interfaz web del servicio para simplificar su operativa.
2. En la segunda, los clientes de las empresas podrán acceder a la agenda del comercio en cuestión, para formalizar una cita de forma automatizada, comprobando en tiempo real la disponibilidad del profesional en cuestión. También podrá acceder al catálogo de dicha empresa, pudiendo seleccionar los elementos del mismo que encajen con la oferta deseada.

### 9.5.2.3 Blog

Se trata de una sección específica de la web que usaremos como forma de dotarla de contenido de manera frecuente. Desarrollaremos un plan editorial de tal forma que redactaremos al menos dos artículos nuevos cada semana. El objetivo es poder crear al cabo de un año un lugar en el que se produzca conversación y comentarios en torno a tecnología, atención al cliente, profesionalización de la pyme...

La autoría de los mismos durante el primer año será de los miembros del equipo existiendo la oportunidad de abrirlo a firmas invitadas relevantes en el sector en ejercicios futuros.

### 9.5.2.4 Página de empresa en LinkedIn

Una página de empresa ayuda a los miembros de esta red social de uso profesional (casi 6.000.000 en España) a obtener más información sobre el negocio, la marca y los servicios que ofrece.

Activaremos la presencia en LinkedIn de Whai con un doble objetivo:

- Posicionar a Whai como una referencia de conocimiento en el ámbito tecnológico relacionado con la pyme. De esta forma trataremos de potenciar el conocimiento de marca y la venta por liderazgo.
- Dar una herramienta a los comerciales de Whai para poder entablar relaciones personales con potenciales clientes que conduzcan a la venta.

Para lograr estos objetivos trabajaremos en dos áreas:

- Selección y elaboración de contenidos del entorno tecnológico para la pyme. Publicaremos estos contenidos con una periodicidad diaria a razón de un *update* de contenido al día. Este contenido será visto por las personas que tomen la decisión de seguirnos en esta red social.
- Formación a nuestros comerciales, mediante documentación y recomendaciones de acceso privado online en nuestra web de mejores prácticas para el desarrollo de relaciones comerciales en LinkedIn, en particular en los grupos de debate.

### 9.5.2.5 Perfil en Twitter

Utilizaremos la presencia en esta red de microblogging principalmente para llevar tráfico al resto de activos digitales donde queremos que se produzca la conversación. Trabajaremos también, al igual que en LinkedIn, con un plan editorial centrado en el mundo de la tecnología alineada con la pyme: recomendaciones de aplicaciones, tendencias, contenido formativo, trucos de productividad con herramientas como Google Calendar o Outlook.

Asimismo, si sigue la tendencia actual, esta red social puede convertirse en una herramienta de Atención tanto a clientes como a potenciales clientes, resolviendo dudas genéricas o incluso de forma privada, dudas concretas.

### 9.5.2.6 Perfil en Google +

Pese a ser una red social que cuenta con muchos usuarios, sus niveles de uso son bajos frente a otras como Facebook, Twitter, Instagram on LinkedIn. Sin embargo, desarrollaremos una presencia de mínimos (replicando el contenido elaborado o seleccionado para Twitter o LinkedIn) pues el disponer de una presencia con un cierto nivel de actividad en Google + puede beneficiarnos en las estrategias de SEO y en las de SEM en Google que veremos a continuación.

### 9.5.2.7 Perfiles en otras redes sociales

En una primera fase no desarrollaremos presencia proactiva en otras redes sociales, tratando así de focalizar esfuerzos.

### 9.5.3 Enfoque de trabajo

Trabajaremos con un esquema equilibrado en las diferentes disciplinas del marketing online que nos permita, **por un lado trabajar en el corto y en el largo plazo en la obtención de resultados y por otro lado el aprendizaje de qué soportes o técnicas funcionan mejor en la consecución del objetivo de atraer tráfico en la web para convertirlos en clientes.**



Figura 49: Esquema inicial de las disciplinas de promoción en las que deberemos trabajar para llevar usuarios y potenciales clientes a nuestro sitio web

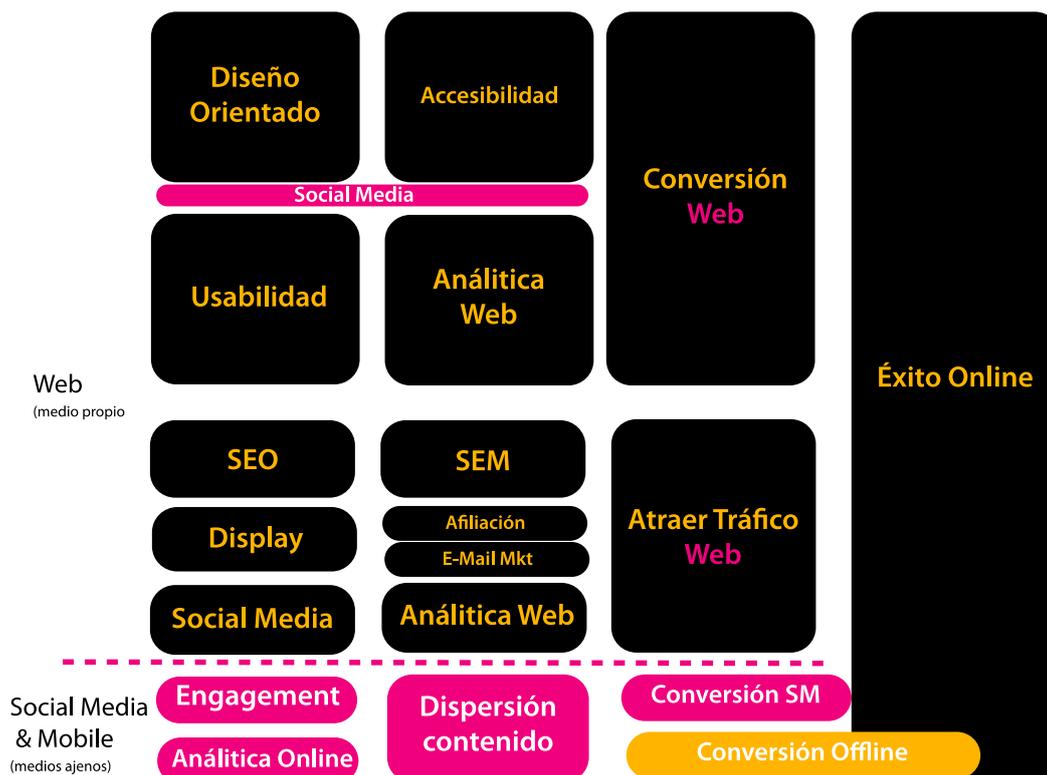


Figura 50: Esquema completo de las disciplinas de promoción en las que deberemos trabajar para atraer usuarios y convertirlos en clientes

### 9.5.3.1 SEO

Es el acrónimo de *Search Engine Optimization*. Se trata de la optimización de nuestro sitio web para lograr que aparezca posicionado de forma orgánica en los resultados de los buscadores. Éstos tienen un algoritmo que intenta valorar “la calidad” y pertinencia de una página web para la búsqueda que una persona hace poniendo palabras clave en el buscador.

Deberemos trabajar por tanto en la calidad y la pertinencia de nuestro contenido para que palabras clave de nuestro interés - por las que los usuarios están buscando nuestros productos o similares - logren que nuestra web aparezca cuando la gente busque contenido similar al que ofrecemos. Esto implica aspectos técnicos en la web y otros relacionados con el contenido. Son los resultados que aparecen sin que paguemos por ello. Aunque implica tiempo y esfuerzo lograrlo, no pagamos directamente al buscador.

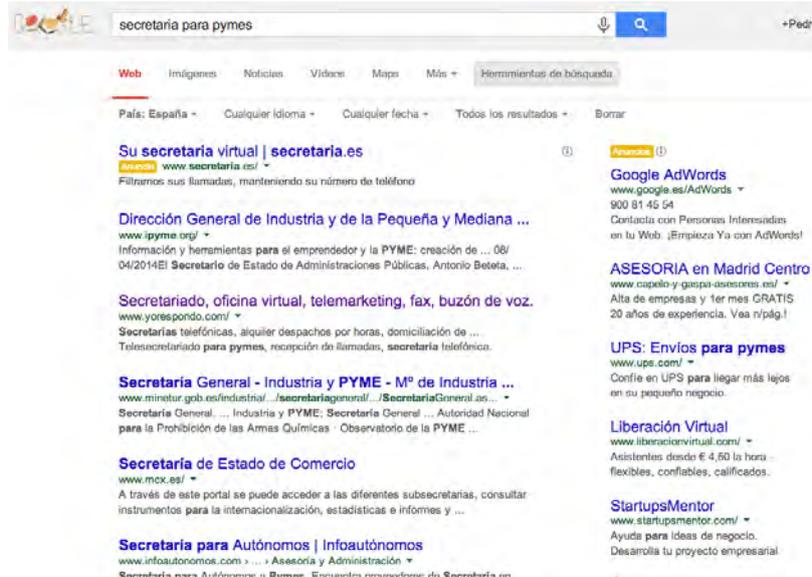


Figura 51: Ejemplo de resultados en una búsqueda relacionada con nuestra propuesta de valor

Los resultados que podemos esperar en este modo de promoción son de largo plazo. Tendrá un retorno negativo sobre los recursos o esfuerzos dedicados a ellos durante los primeros meses.

El enfoque de trabajo se basará en dos pilares - más allá de la factura técnica de la web que también influye - en el **desarrollo del blog** en un directorio de la web que nos permita alimentar de forma frecuente el total de contenido del sitio y en el **trabajo de linkbuilding**, trabajando en la creación de artículos o referencias en sitios web externos con destino a nuestra web. De esta forma conseguiremos ir mejorando el posicionamiento del sitio.

Trabajaremos en posicionar nuestra web para términos de búsqueda empleados por los tres tipos de clientes que hemos definido.

### 9.5.3.2 SEM

Es el acrónimo de *Search Engine Marketing*. Se trata de un sistema publicitario en el que pagamos por patrocinar las búsquedas de los usuarios. De tal forma que cuando un usuario busca usando palabras clave, un pequeño anuncio de nuestra web aparece junto a los resultados SEO. Una de sus principales características es que es un modelo de *performance*, de resultados. Por tanto, sólo pagaremos directamente al buscador si alguien hace clic en nuestro anuncio.

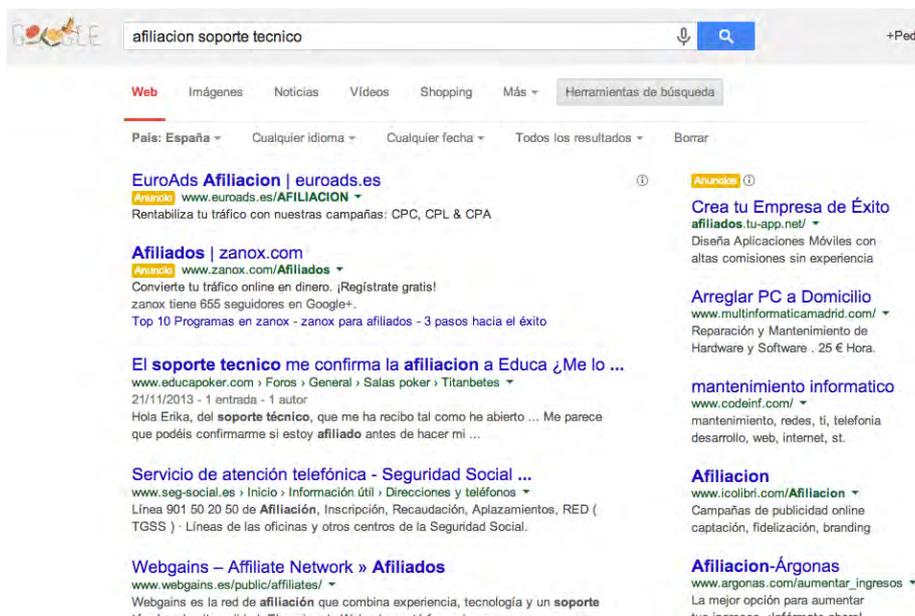


Figura 52: Resultados pagados en una búsqueda relacionada con nuestra propuesta de valor

La red de búsqueda de Google supone en torno a un 90% de todas las búsquedas en buscadores en España. Trabajaremos desarrollando publicidad en sus soportes. El modelo es de pago por clic, siendo por tanto un sistema eficaz por lo menos en lo que se refiere a llevar tráfico cualificado a la web. En este caso la segmentación viene dada por un término de búsqueda lo que es muy positivo pues “ataca” al usuario en un marco mental de búsqueda de información.

Estos son algunos de los términos para los que realizaremos campañas, asimismo tenemos una estimación del coste de cada clic:

| Ideas para el grupo de anuncios    |                      | Ideas para palabras clave       |             | Descargar     |                                       | Añadirlas todas (54) |  |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------|---------------|---------------------------------------|----------------------|--|
| Grupo de anuncios (por relevancia) | Palabras clave       | Promedio de búsquedas mensuales | Competencia | Puja sugerida | Porcentaje de impresiones del anuncio | Añadir al plan       |  |
| Palabras clave ...                 | atencion al clien... | 8.420                           | Media       | 0,65 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Crm (52)                           | software crm, q...   | 7.110                           | Alta        | 2,67 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Cliente Curso (11)                 | curso atencion a...  | 520                             | Alta        | 0,99 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Servicio De Ate...                 | servicio de aten...  | 380                             | Baja        | 0,52 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Pyme (68)                          | pyme, pyme es...     | 3.890                           | Baja        | 0,79 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Erp (7)                            | erp crm, crm erp...  | 13.020                          | Alta        | 4,11 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Subvenciones A...                  | subvenciones p...    | 700                             | Media       | 1,05 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Programa De Fa...                  | programas de fa...   | 2.020                           | Alta        | 3,35 €        | 0%                                    | ✖                    |  |
| Pymes En Espa...                   | pymes en españ...    | 490                             | Baja        | 1,47 €        | 0%                                    | ✖                    |  |

Figura 53: Ejemplos de palabras clave para campañas publicitarias en Internet

Trabajaremos en anunciar nuestra web para términos de búsqueda empleados por los tres tipos de clientes que vemos para nuestro producto.

### 9.5.3.3 DISPLAY

Es otra forma en la que trabajaremos para hacer que los usuarios lleguen a nuestra web. Se trata de comprar espacio publicitario en otras páginas web o medios online que pueden tener visitas de usuarios afines a nuestros productos.

Este tipo de técnicas de *display* ayudan no sólo a dar a conocer el producto y la marca sino a mejorar la conversión de usuarios en clientes en la web, cuando estos usuarios llegando de otros canales, han visto previamente el anuncio en una red de *display*.



Figura 54: Ejemplo de “robapáginas” contextual al contenido de un periódico online

Por tanto trabajaremos de forma alineada con el resto de tácticas. Tras el primer año, en el que tendremos cierto histórico de cómo funciona nuestra web, trabajaremos en un modelo de **Real Time Bidding**, que nos permita optimizar la inversión realizada en esta disciplina trabajando los anuncios no ya en función del coste de mostrarlos si no de cómo esos anuncios en cada uno de los medios online en los que los mostremos ayudan a obtener clientes directamente.

#### 9.5.3.4 EMAIL MARKETING

Se trata del uso del email como herramienta de difusión de contenido. Requiere el uso de alguna herramienta específica de email marketing y de una base de datos a la que vamos a enviar los mails o *newsletters*. En este proyecto trabajaremos desde el inicio en la creación de base de datos propia.

Para ello basaremos nuestra táctica en el desarrollo del blog que ya hemos comentado, aportando contenido de valor al que trataremos de que los usuarios se suscriban dejando su información de contacto.

#### 9.5.3.5 FACEBOOK ADS

Facebook dispone de casi 19 millones de usuarios en España y es muy valioso pues permite trabajar con los potenciales clientes en función de intereses declarados, lo que nos permitirá llegar a usuarios interesados directamente en áreas relacionados con nuestra propuesta de valor.

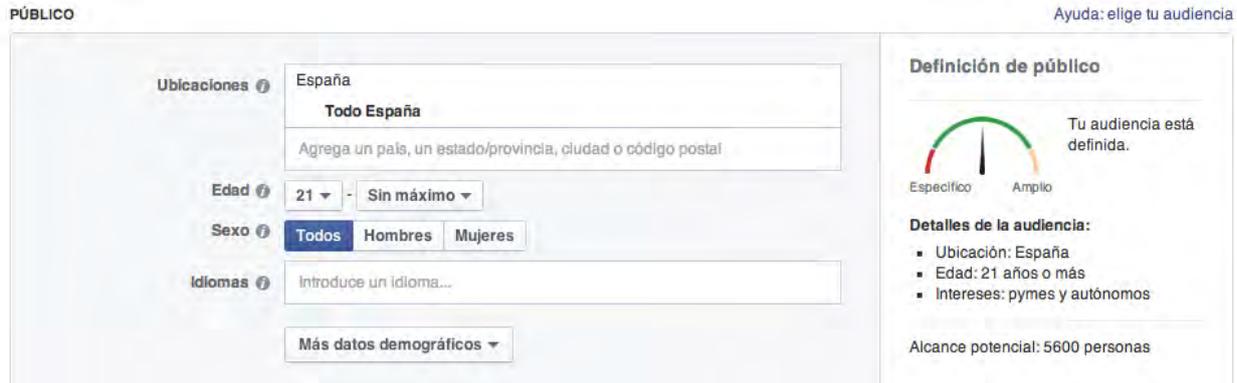


Figura 55: Ejemplo de segmentación en Facebook

*Ejemplo de segmentación en Facebook: Podemos mostrar nuestros anuncios a las 58.000 personas en España que han declarado explícitamente que les interesan, por ejemplo, las pymes y autónomos.*

### 9.5.3.6 SOCIAL MEDIA: TWITTER

Por su parte, Twitter cuenta con 6 millones de usuarios en España. El 80% de todas las conexiones al servicio se producen en el móvil, por tanto supone una buena oportunidad de dirigirnos a los potenciales clientes en ese espacio de consumo de información.

En este caso podemos mostrar nuestros anuncios a personas en función de los términos que usan para expresarse en la red social.



Figura 56: Ejemplo de publicidad en Twitter

### 9.5.3.7 LINKEDIN ADS

De manera similar a Facebook podemos promocionar nuestro contenido, productos etc.... entre los usuarios de LinkedIn en función de sus intereses, empresas en las que trabajan, tamaño de estas empresas, antigüedad o puesto.

Trabajaremos por tanto desarrollando publicidad en este soporte también.



Figura 57: Ejemplo de publicidad en LinkedIn

¿Quién es el público de esta campaña?

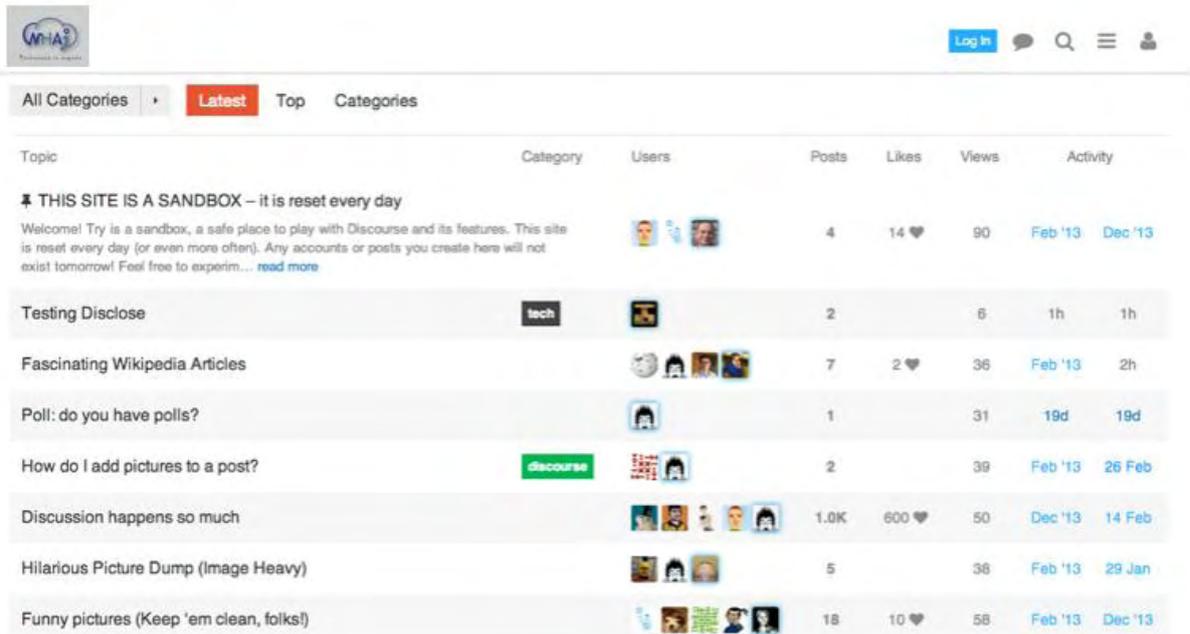


The image shows the targeting options for a LinkedIn campaign. On the left, there are three main categories: 'Ubicación' (Location), 'Empresas' (Companies), and 'Función laboral y antigüedad' (Job function and seniority). Under 'Ubicación', a dropdown menu is set to 'España'. Under 'Empresas', the 'Por categoría (sector, tamaño de empresa)' option is selected, with a dropdown menu set to 'De 1 a 10 empleados'. Under 'Función laboral y antigüedad', the 'Todos' option is selected. On the right side, the 'Público' (Audience) summary shows '1.417 miembros de LinkedIn' with a location filter set to 'España' and a company size filter set to 'De 1 a 10 empleados'.

Figura 58: Ejemplo de segmentación en Twitter centrada en empleados de pymes

### 9.5.3.8 CREACION DE FOROS DE AUTOSOPORTE

Con el objetivo de reducir costes al tiempo que damos una opción adicional a nuestros clientes, el enfoque que vemos adecuado es el de dar la oportunidad a los propios usuarios de disponer de un foro de comunicación entre ellos, en el que compartir conocimientos, contenidos, oportunidades comerciales...



| Topic  | Category  | Users | Posts | Likes | Views | Activity        |
|--|-----------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| THIS SITE IS A SANDBOX – it is reset every day |           |       | 4     | 14    | 90    | Feb '13 Dec '13 |
| Testing Disclose                               | tech      |       | 2     |       | 6     | 1h 1h           |
| Fascinating Wikipedia Articles                 |           |       | 7     | 2     | 36    | Feb '13 2h      |
| Poll: do you have polls?                       |           |       | 1     |       | 31    | 19d 19d         |
| How do I add pictures to a post?               | discourse |       | 2     |       | 39    | Feb '13 26 Feb  |
| Discussion happens so much                     |           |       | 1.0K  | 600   | 50    | Dec '13 14 Feb  |
| Hilarious Picture Dump (Image Heavy)           |           |       | 5     |       | 36    | Feb '13 29 Jan  |
| Funny pictures (Keep 'em clean, folks!)        |           |       | 18    | 10    | 56    | Feb '13 Dec '13 |

Figura 59: Ejemplo de foro de autoaporte

Para ello utilizaremos un sistema como **BuddyPress** o **Discourse**, que nos permita construir de manera escalable, gratuita y sencilla este tipo de foros que alojaremos en nuestra web y que servirán al tiempo como plataformas de dinamización de contenido en torno a nuestro producto y como herramientas de autoaporte, lo que nos permitirá al tiempo minimizar los esfuerzos dedicados a atención a clientes.

### 9.6 CONTROL DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES COMERCIALES

Todas las acciones comerciales anteriormente descritas tendrán que ser cuantificadas y medidas mes a mes para poder determinar la eficacia de las mismas y aprender de ellas.

Este conocimiento adquirido nos llevará a gestionar mejor los recursos dedicados a la captación de clientes en los meses siguientes que además nos apuntarán en la dirección adecuada para alcanzar cuanto antes el *break even point*.

Para cuantificar y medir estas acciones comerciales utilizaremos el “*funnel*” de ventas.



El significado de este concepto está relacionado con las ventas que se realizarán en el futuro, gracias a los contactos o *leads* que se producen hoy. Básicamente es un modelo del proceso de captación y conversión de *leads* a ventas reales.

Las cuatro etapas típicas del *funnel* de ventas son:

**“Lead generation”**. Significa que los clientes potenciales nos contacten, algo que típicamente se consigue ofreciendo información o una oferta a cambio de los datos de contacto, o que conseguiremos a través de adquirir las bases de datos de PYMES y autónomos de las distintas Cámaras de Comercio, centrándonos en los *clústeres* que consideramos más propicios para el arranque de nuestro proceso de captación.

**Cualificación de Leads**. Una vez que se tiene la información de contacto de un número de prospectos, proceder a contactarlos para evaluar al menos cuáles son los que realmente pueden tener intención de compra, o al menos cumplen con los requisitos necesarios. Es muy interesante notar que en una campaña de *“inbound marketing”* éste paso no es una llamada ‘en frío’, sino que responde a una solicitud de información. Los contactos cualificados dejan de ser prospectos y son llamados ‘*leads de ventas*’

**Cultivo de leads o ‘lead nurturing’**. Éste es el paso que con más frecuencia se olvida. La tendencia es a querer cerrar la venta de inmediato, pero sólo unos pocos leads comprarán en el acto. La mayor parte preferirán esperar. Al proceso de volver a contactarlos en el momento adecuado se le denomina ‘cultivo de *leads*’, y requiere de una serie de técnicas más o menos complejas que nuestros comerciales conocerán ya que en su proceso de selección se confirmará que las poseen gracias al modelo de competencias planteado para dicho proceso.

**Ventas**. Obviamente este es el objetivo buscado. Los *leads* que terminen en este proceso serán estudiados por el Director Comercial para aprender rápidamente de ellos y confirmar o modificar el plan comercial.

Toda esta gestión y análisis de las acciones comerciales nos va a resultar relativamente sencillo de realizar ya que el mismo CRM que usamos como base para gestionar el proceso de atención al cliente, nos va a permitir gestionar esta actividad.

En la imagen de debajo podemos ver las fases por las que las acciones de nuestro departamento comercial pasarían:



Figura 60: Fases de las acciones del departamento comercial

Si traducimos estas fases en porcentajes de captación positiva para nuestro servicio, y en base a las encuestas realizadas y mercado potencial previamente descritos, nos encontraríamos que con menos del 0.1% de captación de empresas en cada uno de los verticales elegidos conseguiríamos alcanzar el objetivo del primer año de tener 50 usuarios de la plataforma Whai.

A medida que nuestra imagen de marca vaya creciendo, esta proporción irá aumentando; el seguimiento de esta mejora será fácilmente controlado y reportado gracias al seguimiento controlado con el CRM.

Emplearemos para ello un servicio de CRM en la nube como Zoho que nos permitirá trabajar de la forma anteriormente descrita.

Además, gracias a un servicio propio de Zoho, podremos trabajar de forma muy precisa en la previsión de ventas lo que nos permitirá optimizar los recursos empleados en desarrollo comercial.

En la P&L se puede ver la evolución previsional de captación de clientes tanto para el servicio Huarahi como para la plataforma Whai.

## 9.7 PLAN DE CONTINGENCIA

A continuación pasamos a describir algunos aspectos que pueden ser críticos en cada una de las fases de implantación y ejecución del plan de negocio, así como las soluciones que se han estudiado para estas “contingencias”.

| PROBLEMA  | POSIBLE SOLUCION   |
|---|--|
| No se alcanza la masa crítica de usuarios estimada en cada una de las fases.                        | Aumento de las campañas de marketing y revisión políticas comerciales.   |
| Retracción del usuario para dar sus datos de acceso a las webs de los proveedores de servicios      | Videos explicativos del funcionamiento de descarga automática. Explicación de cómo los datos del usuario quedan encriptados y almacenados en la base de datos de forma segura.             |
| Aparición en el mercado de servicios sustitutivos ó cambios de estrategia de nuestros competidores. | Acelerar el lanzamiento de la aplicación, incremento de actividades de comunicación en redes sociales, optimizar calidad de informes a ofrecer.  |
| Clientes Whai por debajo de Previsiones ó índice de abandono superior al esperado.                  | Revisión de las políticas comerciales, modificación de los KPI's estratégicos, incentivación por prescriptores.<br>Ajuste del crecimiento de la plantilla a las necesidades de la demanda. |
| Registro de usuarios por encima de los esperados.   | Revisión Plan Financiero, agilizar política de inversiones y ampliar estructura adecuándola para no perder calidad en el servicio ofrecido.  |

Tabla 39: Plan de Contingencia ante desviaciones del Plan Comercial

## 9.8 DOTACIÓN Y PERIODIFICACIÓN

Desglosamos a continuación el coste de las acciones comerciales anteriormente descritas. Se trabajará sobre el año 1, es decir, el primer año de actividad de Whai.

Además las periodificamos por trimestres, marcando cuatro hitos de control en el primer ejercicio; esto nos va a permitir evaluar la efectividad de nuestro plan y poder plantear acciones correctoras al mismo si comprobamos que no se están consiguiendo los resultados esperados.

| Inversión Acciones Comerciales  |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Partida   | Coste           | 1er Trimestre      | 2o Trimestre       | 3er Trimestre      | 4o Trimestre       | Total 1er año       |
| Comerciales (x1) (*1)   | 20.000 €/año    |                    |                    |                    |                    |                     |
| Salario (*2)  | 34.493,09 €     | 8.623,27 €         | 8.623,27 €         | 8.623,27 €         | 8.623,27 €         | 34.493,09 €         |
| Dietas (*4)   | 9 €/ día        | 545,57 €           | 545,57 €           | 545,57 €           | 545,57 €           | 2.182,29 €          |
| Kilometraje (*3)  | 0.25 €/Km       | 757,74 €           | 757,74 €           | 757,74 €           | 757,74 €           | 3.030,96 €          |
| Movil + Internet  | 35 €/mes        | 106,08 €           | 106,08 €           | 106,08 €           | 106,08 €           | 424,33 €            |
| Merchandasing para presentaciones   | 500 €/mes       | 1.500,00 €         | 1.500,00 €         | 1.500,00 €         | 1.500,00 €         | 6.000,00 €          |
| Presentación en Camaras de Comercio   |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| Alquiler de salas (*5)  | 300 €/día       | 900,00 €           | 900,00 €           | 900,00 €           | 900,00 €           | 3.600,00 €          |
| Gastos de gestión de las Camaras  | 100 €/evento    | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 1.200,00 €          |
| Presentación en Asociaciones profes.  |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| Alquiler de salas   | 0 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €              |
| Gastos de gestion de las Camaras  | 100 €/ evento   | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 1.200,00 €          |
| Presentación en ferias especializadas (*6)  | 3.000 €/ evento | 3.000,00 €         | 0,00 €             | 3.000,00 €         | 0,00 €             | 6.000,00 €          |
| Marketing online Whai   | 20.000€/ año    | 5.000,00 €         | 5.000,00 €         | 5.000,00 €         | 5.000,00 €         | 20.000,00 €         |
| Marketing online Huarahi  | 30.960€/ año    | 7.740,00 €         | 7.740,00 €         | 7.740,00 €         | 7.740,00 €         | 30.960,00 €         |
|   | <b>TOTAL</b>    | <b>28.772,67 €</b> | <b>25.772,67 €</b> | <b>28.772,67 €</b> | <b>25.772,67 €</b> | <b>109.090,67 €</b> |
| (*1) Al salario hay que incluirle el variable e imputarle después la SS   |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| (*2) A final de cada año los comerciales recibirán un variable de 6.000€ + el 0,2% de la facturación de los clientes adquiridos |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| (*3) Se consideran 50Km por día de media para el cálculo del kilometraje  |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| (*4) Se consideran 20 días laborables al mes para los cálculos de dietas y gastos de representación, más un IPC del 1,032%      |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| (*5) Consideramos una presentación mensual por comercial durante el primer año / Coste de sala medio                            |                 |                    |                    |                    |                    |                     |
| (*6) Consideramos 2 eventos de este tipo por año  |                 |                    |                    |                    |                    |                     |

**Tabla 40: Inversión en acciones comerciales durante el primer año**

El coste de las siguientes acciones se encuentra imputado a los costes de la estructura del departamento:

- Visitas concertadas a empresas y/o autónomos
- Emails y llamadas personalizadas
- Gestión de internet, redes sociales y foros
- Boca-oreja

El plan de ejecución de las acciones descritas se ajustará a la disponibilidad de las cámaras de comercio y asociaciones profesionales, así como a las actividades que estas realicen de mejora de la gestión de clientes.

## 9.9 COSTE DE ADQUISICIÓN POR CLIENTE - *LIFETIME VALUE*

Una vez visto esto podemos acotar, en base a las hipótesis ya descritas, cuál será el coste de adquisición por cliente durante este primer año.

Si consideramos que del 100% de PYMES contactados, el 20% nos recibe y que de este 20%, un 16% contrata nuestros servicios, querría decir que entre 3 y 4 de cada 100 empresas contactadas contratarán nuestros servicios; estimación que entenderemos como media de todo el año ya que al principio será más baja para luego pasar a crecer.

Si por otro lado estimamos que todos nuestros esfuerzos comerciales nos van a permitir que nuestros comerciales realicen de media durante el primer año 400 contactos comerciales por trimestre (en torno a 10 contactos comerciales útiles por día), nos encontraríamos con los datos de resultados mostrados en la tabla de debajo:

|   | 1er Trimestre | 2o Trimestre | 3er Trimestre | 4o Trimestre | Total 1er año |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Empresas contactadas por el Departamento Comercial (*1) | 400           | 400          | 400           | 400          | 1600          |
| Visitas realizadas por el Departamento Comercial (*1)   | 80            | 80           | 80            | 80           | 320           |
| Clientes generados por estas visitas                    | 13            | 13           | 13            | 13           | 51            |

(\*1) Se consideran 220 días laborables por año para los cálculos

Tabla 41: Captación estimada de clientes durante el primer año

Si consideramos que de cada cliente vamos a facturar 500 €/mes, tendríamos unos ingresos totales el primer año de 153.300€ considerando solo 6 meses de vida media de los cliente adquiridos.

Esto nos indica que en el año 1 (segundo ejercicio pero primero con actividad comercial) ya alcanzamos el *break even point* comercial, aunque hasta finales del año 3 (segundo año con actividad comercial) no alcanzaríamos el *break even point* empresarial, tal y como se puede ver en la P&L y en los gráficos aquí debajo.

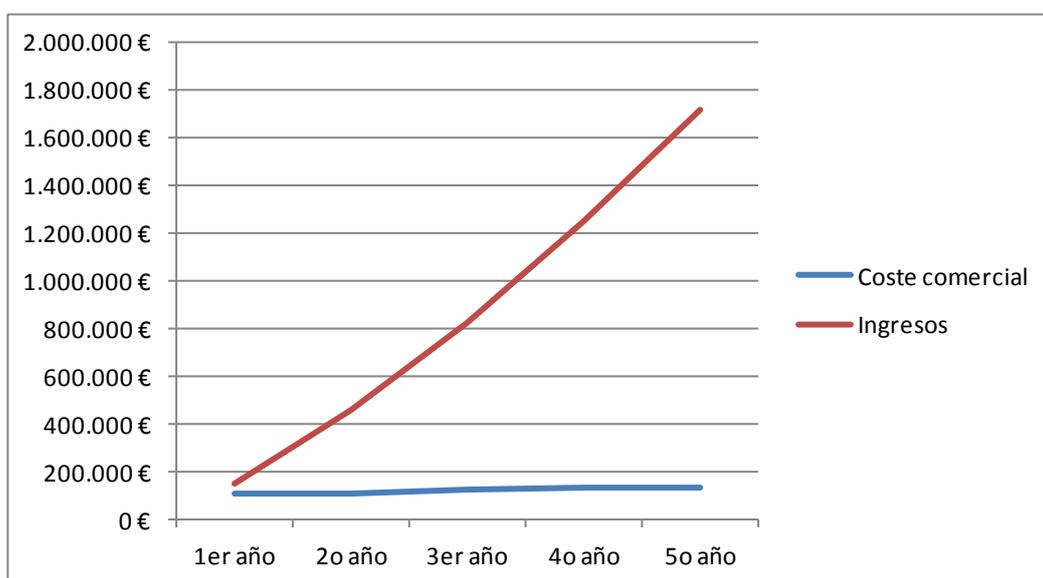


Figura 61: Evolución de costes comerciales frente a ingresos

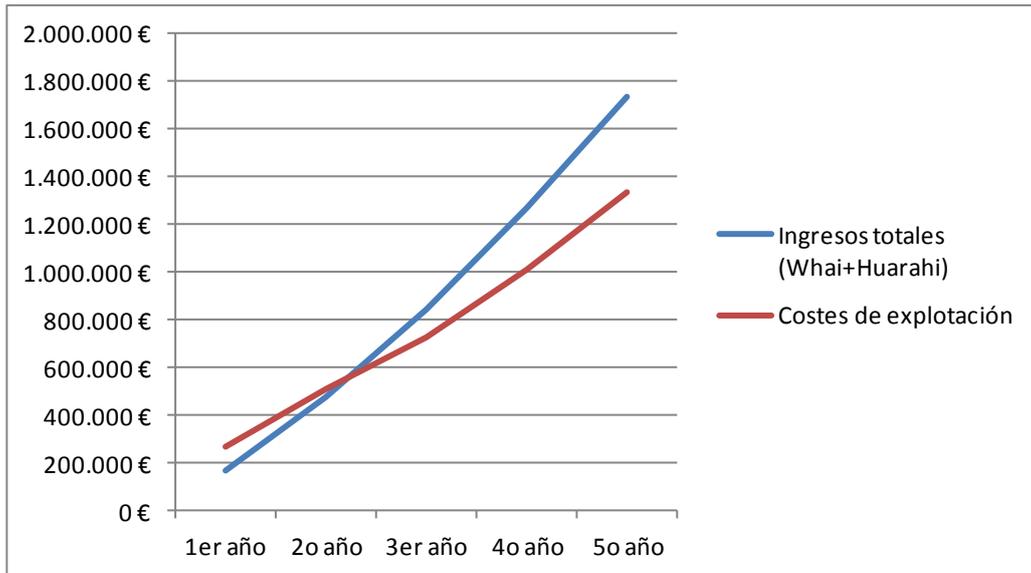


Figura 62: Evolución de ingresos totales frente a costes de explotación

A cada nuevo ejercicio hay que añadirle el impacto de los *bonus* de los comerciales por los nuevos clientes adquiridos que se estima en algo más de 6.000€ por comercial (6.000€ por comercial si se alcanza el objetivo pactado más el 0.2% de la facturación de los clientes por él conseguidos)

En la siguiente tabla resumimos la evolución de los costes comerciales, clientes adquiridos e ingresos proporcionados por estos clientes; hay que indicar que hemos considerado un churn medio del 10% sobre los clientes adquiridos en el ejercicio anterior.

|  | 1er año      | 2o año       | 3er año      | 4o año         | 5o año         |
|--|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Coste comercial  | 109.090,67 € | 150.562,37 € | 210.410,45 € | 217.269,39 €   | 271.180,63 €   |
| Volumen de clientes totales  | 51           | 102          | 174          | 244            | 330            |
| Ingresos ventas (*1)   | 153.300,00 € | 460.206,60 € | 829.169,56 € | 1.254.162,28 € | 1.720.951,45 € |
| (*1) Considerados ingresos medios de 500€ por cliente y mes  |              |              |              |                |                |
| 1er y 2º año - 1 comercial; 3er y 4º año - 2 comerciales; 5º año - 3 comerciales (coste salario comercial 20.000€, bonus imputado) |              |              |              |                |                |

Tabla 42: Evolución de costes comerciales, clientes e ingresos

Además existe una segunda fuente de ingresos, marginal, de 1.000€ al mes fijos (considerados solo 6 meses en el año 0). Su origen está en contratos de publicidad exclusivos que se cerrarán con anunciantes de productos asociados a cada uno de los sectores verticales en los que Whai/Huarahi prestará su actividad. Esto permitirá además que los clientes de Huarahi asocien estos ingresos a la naturaleza gratuita del servicio, dado que este modelo basado en publicidad es el más habitual y elimina recelos en el uso del servicio, en particular por el posterior tratamiento de los datos recogidos dentro de Whai.

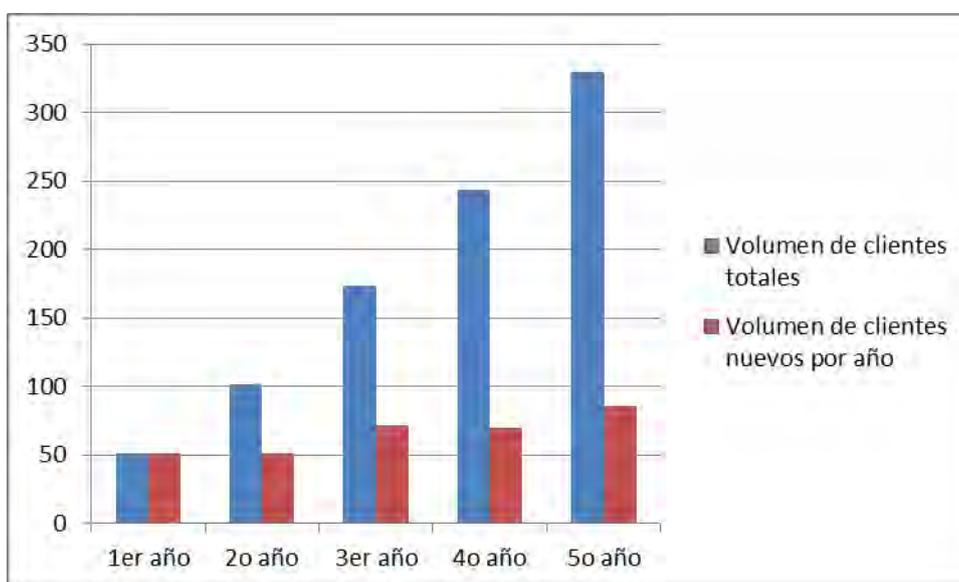
De este estudio podemos sacar que el coste de adquisición por cliente para cada uno de los primeros ejercicios, es el indicado en la tabla de debajo:

|  | 1er año      | 2o año       | 3er año      | 4o año       | 5o año       |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Coste comercial                          | 109.090,67 € | 150.562,37 € | 210.410,45 € | 217.269,39 € | 271.180,63 € |
| Volumen de clientes nuevos por año       | 51           | 51           | 72           | 70           | 86           |
| Coste unitario de adquisición de cliente | 2135         | 2941         | 2931         | 3109         | 3164         |

**Tabla 43: Evolución del coste de adquisición media de cliente**

A partir del segundo año de actividad comercial este coste está casi estabilizado; el último año sube ligeramente al abrirse una zona comercial nueva con menor ratio de actividad comercial, la zona de levante y sur.

En el siguiente gráfico podemos ver comparado el número total de clientes frente a los nuevos clientes conseguidos cada año.



**Figura 63: Clientes totales vs. Incremento de clientes en 5 años**

## 10 PLAN ECONOMICO FINANCIERO

### 10.1 PRINCIPALES OBJETIVOS

Una vez expuesto nuestro plan de negocio en los apartados anteriores de esta memoria, y detallados los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo, vamos a centrarnos ahora en el plan económico- financiero. Definiremos la estructura financiera necesaria para la viabilidad del negocio y calcularemos la rentabilidad esperada.

Objetivos:

- Exponer la información económica y financiera de Whai/Huarahi durante los primeros cinco años de vida. Proyectando y analizando el futuro a cinco años.
- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente se prevean necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se puedan recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.
- Aportar información para poder analizar y monitorizar la actividad de la empresa.

Estos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto y sus estados futuros, quedando reflejado en:

- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.
- Estado de Flujos de Efectivo previsional.
- Balance de situación previsional.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Plan de Inversiones y Gastos Iniciales.
- Plan de Financiación.
- Análisis de los Ratios Financieros.
- Comparación con otras empresas del sector (benchmarking).
- Criterios de ayuda a la Inversión y Valoración.
- Planteamiento de Escenarios.

Se reflejarán los ingresos y gastos en la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

El siguiente paso será determinar cuándo se producen los movimientos de tesorería previstos en el Plan de Tesorería. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando que dispone de liquidez suficiente para sobrevivir.

En el Balance de Situación reflejamos la situación de Whai a lo largo de los cinco ejercicios, reflejando en el Estado de Origen y Aplicación de Fondos cuáles son los movimientos.

En el Plan de Inversión y Gastos Iniciales indicamos cuál es la necesidad de fondos para arrancar con garantías, y en el Plan de Financiación la estructura del capital inicial y la necesidad de financiación externa para la actividad propia de Whai.

Con el Análisis de los Ratios podemos ver cuál es el camino que seguirá Whai siguiendo los indicadores clave de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotación y otros específicos del sector y de la empresa. La comparación con indicadores de otras empresas nos mostrará cómo quiere establecerse Whai, además de los criterios de Valoración e Inversión de referencia.

En general para todos los documentos reflejamos cinco períodos, además del año cero.

## **10.2 PREVISIÓN DE INGRESOS**

Se incluye la tabla donde se resume la previsión de ingresos para Whai/Huarahi

| <b>VENTAS HUARAHI</b>                    |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <b>AÑO0</b>       | <b>AÑO1</b>         | <b>AÑO2</b>         | <b>AÑO3</b>         | <b>AÑO4</b>           | <b>AÑO5</b>           |
| Empresas Vertical A                      | 62.000            | 62.000              | 62.062              | 62.124              | 62.186                | 62.248                |
| Cuota de mercado                         | 0,50%             | 1,20%               | 1,90%               | 2,60%               | 3,30%                 | 4,00%                 |
| Empresas Vertical B                      | 55.000            | 55.000              | 55.055              | 55.110              | 55.165                | 55.220                |
| Cuota de mercado                         | 0,30%             | 1,00%               | 1,70%               | 2,40%               | 3,10%                 | 3,80%                 |
| Empresas Vertical C                      | 18.000            | 18.000              | 18.018              | 18.036              | 18.054                | 18.072                |
| Cuota de mercado                         | 0,80%             | 1,50%               | 2,20%               | 2,90%               | 3,60%                 | 4,30%                 |
| <b>Venta productos</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| Autonomos HUARAHI                        | 619               | 1.564               | 2.512               | 3.461               | 4.412                 | 5.365                 |
| Meses en funcionamiento                  | 6                 | 12                  | 12                  | 12                  | 12                    | 12                    |
| Ingresos                                 | 6.000 €           | 12.000 €            | 12.000 €            | 12.000 €            | 12.000 €              | 12.000 €              |
| <b>VENTAS WHAI</b>                       |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|  | <b>AÑO0</b>       | <b>AÑO1</b>         | <b>AÑO2</b>         | <b>AÑO3</b>         | <b>AÑO4</b>           | <b>AÑO5</b>           |
| Empresas Vertical A                      | 0                 | 62.000              | 62.062              | 62.124              | 62.186                | 62.248                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,05%               | 0,10%               | 0,17%               | 0,24%                 | 0,32%                 |
| Empresas Vertical B                      | 0                 | 55.000              | 55.055              | 55.110              | 55.165                | 55.220                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,03%               | 0,06%               | 0,10%               | 0,14%                 | 0,19%                 |
| Empresas Vertical C                      | 0                 | 18.000              | 18.018              | 18.036              | 18.054                | 18.072                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,02%               | 0,04%               | 0,07%               | 0,10%                 | 0,13%                 |
| <b>Venta productos</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| Pymes WHAI                               | 0                 | 51                  | 102                 | 174                 | 244                   | 330                   |
| Meses en funcionamiento                  | 0                 | 12                  | 12                  | 12                  | 12                    | 12                    |
| Ingresos                                 | 0                 | 153.300,00 €        | 460.206,60 €        | 829.169,56 €        | 1.254.162,28 €        | 1.720.951,45 €        |
| Nº pymes * cuota * meses * promedio (/2) |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| <b>FACTURACION</b>                       | <b>6.000,00 €</b> | <b>165.300,00 €</b> | <b>472.206,60 €</b> | <b>841.169,56 €</b> | <b>1.266.162,28 €</b> | <b>1.732.951,45 €</b> |
| <b>Coste de Ventas</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|  | <b>AÑO0</b>       | <b>AÑO1</b>         | <b>AÑO2</b>         | <b>AÑO3</b>         | <b>AÑO4</b>           | <b>AÑO5</b>           |
|  | <b>6.000,00 €</b> | <b>18.000,00 €</b>  | <b>18.000,00 €</b>  | <b>30.000,00 €</b>  | <b>30.000,00 €</b>    | <b>30.000,00 €</b>    |

Tabla 44: Previsión de ingresos totales

Como se puede comprobar, hay una fuente principal de ingresos asociada a la comercialización del servicio Whai, que es proporcional al número de clientes que contraten el servicio. Por simplicidad en los cálculos se considera una distribución normal en la captación de clientes, por lo que los ingresos asociados a cada período corresponderán a la media de los clientes activos en el mismo.

Por otra parte hay una segunda fuente de ingresos, marginal, de 1.000€ al mes fijos. Su origen está en contratos de publicidad exclusivos que se cerrarán con anunciantes de productos asociados a cada uno de los sectores verticales en los que Whai/Huarahi prestará su actividad. Esto permitirá además que los clientes de Huarahi asocien estos ingresos a la naturaleza gratuita del servicio, dado que este modelo basado en publicidad es el más habitual y elimina recelos en el uso del servicio, en particular por el posterior tratamiento de los datos recogidos dentro de Whai.

Al empezar a prestarse el servicio Huarahi a mitad del año 0 y no empezar la captación de clientes de Whai hasta el año 1, los ingresos del año 0 ascenderán a un total de 6.000€.

También se reflejan los costes de ventas, asociados a las acciones comerciales desarrolladas por el departamento Comercial:

| ACCIONES COMERCIALES                  |         |                |
|---------------------------------------|---------|----------------|
|                                       |         | eventos al año |
| Merchandasing para presentaciones     | 500 €   | 12             |
| Presentación en Camaras de Comercio   |         |                |
| Alquiler de salas                     | 300 €   | 12             |
| Gastos de gestión de las Camaras      | 100 €   | 12             |
| Presentación en Asociaciones profes.  |         |                |
| Alquiler de salas                     | 0 €     |                |
| Gastos de gestion de las Camaras      | 100 €   | 12             |
| Presentación en ferias especializadas | 3.000 € | 2              |

Tabla 45: Costes de ventas asociados a acciones comerciales

### 10.3 PREVISIÓN DE GASTOS

En cuanto a la previsión de gastos, debemos hacer tres apartados diferenciados.

Por un lado tendremos los costes de la plataforma Huarahi en primera fase de lanzamiento y a la vez del desarrollo de Whai, así como alquileres varios:

| COSTES PLATAFORMA               |  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                 |  | AÑO0               | AÑO1               | AÑO2               | AÑO3               | AÑO4               | AÑO5               |
| Número Pymes                    |  | 0                  | 51                 | 102                | 174                | 244                | 330                |
| NÚMERO DE USUARIOS concurrentes |  | 6                  | 21                 | 35                 | 52                 | 69                 | 87                 |
| Número de empleados             |  | 5                  | 7                  | 15                 | 22                 | 31                 | 39                 |
| <b>CAPEX</b>                    |  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| BBDD WHAI                       |  | 492,02 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 492,02 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| BBDD EMPLEADOS                  |  | 274,48 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 274,48 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| BBDD APLICACIÓN                 |  | 982,58 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 982,58 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Centralita                      |  | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Subtotal                        |  | 1.749,08 €         | 0,00 €             | 0,00 €             | 1.749,08 €         | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Coste reproducción              |  | 69,96 €            | 0,00 €             | 0,00 €             | 69,96 €            | 0,00 €             | 0,00 €             |
| Coste desarrollo                |  | 174,91 €           | 0,00 €             | 0,00 €             | 349,82 €           | 0,00 €             | 0,00 €             |
| SubTotal                        |  | 1.993,95 €         | 0,00 €             | 0,00 €             | 2.168,86 €         | 0,00 €             | 0,00 €             |
| <b>OPEX</b>                     |  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| BBDD WHAI                       |  | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           | 513,16 €           |
| BBDD EMPLEADOS                  |  | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           | 385,26 €           |
| BBDD APLICACIÓN                 |  | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         | 1.270,90 €         |
| servidores WHAI                 |  | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 447,64 €           | 484,69 €           |
| servidores EMPLEADOS            |  | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           | 281,37 €           |
| servidores APLICACIÓN           |  | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           | 895,27 €           |
| frontales                       |  | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           | 562,74 €           |
| Balanceadores                   |  | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           | 319,74 €           |
| Centralita                      |  | 0,00 €             | 2.040,00 €         | 5.307,26 €         | 12.532,36 €        | 26.582,64 €        | 55.320,60 €        |
| CPV                             |  | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         | 2.400,00 €         |
| Subtotal                        |  | 7.076,09 €         | 9.116,09 €         | 12.383,35 €        | 19.608,45 €        | 33.658,73 €        | 62.433,75 €        |
| Coste reproducción              |  | 283,04 €           | 364,64 €           | 495,33 €           | 784,34 €           | 1.346,35 €         | 2.497,35 €         |
| Coste desarrollo                |  | 707,61 €           | 1.823,22 €         | 2.476,67 €         | 3.921,69 €         | 6.731,75 €         | 12.486,75 €        |
| SubTotal                        |  | 8.066,74 €         | 11.303,95 €        | 15.355,36 €        | 24.314,48 €        | 41.736,82 €        | 77.417,85 €        |
| <b>TOTAL COSTE PLATAFORMA</b>   |  | <b>10.060,69 €</b> | <b>11.303,95 €</b> | <b>15.355,36 €</b> | <b>26.483,34 €</b> | <b>41.736,82 €</b> | <b>77.417,85 €</b> |

Tabla 46: Coste de la plataforma en función de las ventas

|  | Datos | Capex inicial | opex coste/mes |   |
|--|-------|---------------|----------------|---|
| <b>BBDD</b>  |       |               |                |   |
| <b>CRM CLIENTES DE NUESTROS CLIENTES</b>                               |       |               |                |   |
| Instancia RDS medium db.m3.MEDIUM (3 cores, 4GB, 500Mpps) con MultiAZ  |       | 492,02 €      | 24,51 €        |   |
| Almacenamiento en BBDD MultiAZ (100GB)                                 | 100   | 0,00 €        | 18,25 €        |   |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |   |
| <b>CRM NUESTROS CLIENTES</b>   |       |               |                |   |
| Instancia RDS medium db.m3.SMALL (1 cores, 1,7GB, 500Mpps) con MultiAZ |       | 274,48 €      | 13,86 €        |   |
| Almacenamiento en BBDD MultiAZ (100GB)                                 | 100   | 0,00 €        | 18,25 €        |   |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |   |
| <b>APLICATIVOS</b>   |       |               |                |   |
| Instancia RDS medium db.m3.large (7 cores, 7,5GB, 500Mpps) con MultiAZ |       | 982,58 €      | 51,16 €        |   |
| Almacenamiento en BBDD MultiAZ (300GB)                                 | 300   | 0,00 €        | 54,75 €        |   |
| Balanceador  |       | 0,00 €        | 0,00 €         |   |
| <b>SERVIDORES DE APLICACIONES</b>                                      |       |               |                |   |
| <b>CRM CLIENTES DE NUESTROS CLIENTES</b>                               |       |               |                |   |
| EC2 MEDIUM (3CORES, 4GB)   |       | 0,00 €        | 37,30 €        | Número máx usuarios concurrentes empleados BBDD 100       |
| <b>CRM NUESTROS CLIENTES</b>   |       |               |                |   |
| EC2 SMALL (1 CORE, 1,7GB)  |       | 0,00 €        | 23,45 €        | Número máx usuarios concurrentes clientes de clientes 600 |
| <b>SERVIDORES APLICATIVOS</b>  |       |               |                |   |
| EC2 SMALL (1 CORE, 1,7GB) - Apache                                     |       | 0,00 €        | 23,45 €        | Número máximo de usuarios APPServidor small 100           |
| EC2 MEDIUM (3CORES, 4GB) - Jboss                                       |       | 0,00 €        | 37,30 €        | Frontal CRM propio MAX num usuarios concurrentes 40       |
| Balanceador aplicaciones   |       | 0,00 €        | 13,32 €        | Frontal CRM WHAI MAX num usuarios concurrentes 80         |
| <b>CENTRALITA</b>  |       |               |                |   |
| Servicio Twilio  |       | 0,00 €        | 170,00 €       | Frontal MAX num usuarios 100                              |
| Equipamiento adicional   |       | 0,00 €        | 0,00 €         | ServAplicaciones MAX num usuarios concurrentes 50         |
| <b>OTROS Plataforma</b>  |       |               |                |   |
| Costes CPV/licencias   |       | 0,00 €        | 200,00 €       | Factor corrección llamadas 0,8                            |

Tabla 47: Desglose mensual e inicial de costes asociados a plataformas y servicios

Por otro lado tenemos los gastos laborales (salarios y costes asociados):

| (*)Pestaña Ventas       | AÑO0               | AÑO1                | AÑO2                | AÑO3                | AÑO4                | AÑO5                  |
|-------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| facturacion             | 6.000,00 €         | 165.300,00 €        | 472.206,60 €        | 841.169,56 €        | 1.266.162,28 €      | 1.732.951,45 €        |
| llamadas                | 0                  | 5                   | 10                  | 17                  | 24                  | 33                    |
| <b>PLAN DE PERSONAL</b> |                    |                     |                     |                     |                     |                       |
| Capex                   | 840,00 €           | 1.230,00 €          | 1.470,00 €          | 1.140,00 €          | 1.350,00 €          | 1.290,00 €            |
| Formacion               | 120,00 €           | 168,00 €            | 192,00 €            | 168,00 €            | 216,00 €            | 192,00 €              |
| SBA                     | 50.576,50 €        | 146.314,20 €        | 320.826,20 €        | 474.141,46 €        | 674.188,75 €        | 886.683,58 €          |
| SS                      | 15.678,72 €        | 45.357,40 €         | 99.456,12 €         | 146.983,85 €        | 208.998,51 €        | 274.871,91 €          |
| <b>SIN SS</b>           | <b>50.576,50 €</b> | <b>146.314,20 €</b> | <b>320.826,20 €</b> | <b>474.141,46 €</b> | <b>674.188,75 €</b> | <b>886.683,58 €</b>   |
| <b>TOTAL</b>            | <b>66.255,22 €</b> | <b>191.671,60 €</b> | <b>420.282,32 €</b> | <b>621.125,31 €</b> | <b>883.187,26 €</b> | <b>1.161.555,49 €</b> |
| Otros Gastos            | 1.170,00 €         | 9.321,50 €          | 18.259,21 €         | 25.290,00 €         | 27.285,17 €         | 34.740,83 €           |

Tabla 48: Costes laborales totales incluyendo bonos por facturación y gastos relacionados

| Tabla Salarios          | Fijo        | Bono       | % Facturación |
|-------------------------|-------------|------------|---------------|
| Director Comercial      | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Marketing      | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Financiero     | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director Operaciones    | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Director RRHH           | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Comerciales             | 20.000,00 € | 6.000,00 € | 0,20%         |
| Teleoperadores          | 12.000,00 € | 4.000,00 € | 0,20%         |
| Analistas               | 22.000,00 € | 5.000,00 € | 0,20%         |
| Analista/Programador    | 18.000,00 € | 3.000,00 € | 0,20%         |
| Programador             | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |
| Técnicos de explotación | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |
| Administrativos         | 15.000,00 € | 2.000,00 € | 0,20%         |

Tabla 49: Retribuciones para los distintos perfiles durante el primer año

Y finalmente tenemos los gastos asociados a las actividades de Marketing (Digital):

| COSTES MARKETING DIGITAL | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Huarahi                  | 30.000,00 € | 30.960,00 € | 31.950,72 € | 32.973,14 € | 34.028,28 € | 35.117,19 € |
| Whai                     | 0,00 €      | 20.000,00 € | 20.640,00 € | 21.300,48 € | 21.982,10 € | 22.685,52 € |

Tabla 50: Gastos asociados a las actividades de Marketing (Digital)

## 10.4 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Whai nace como una *startup* tecnológica de alto potencial de crecimiento. Los cinco socios que la componemos hemos encontrado una necesidad existente en el mercado de autónomos y Pymes y la forma de cubrirla mediante una herramienta que consideramos de gran utilidad.

### 10.4.1 Financiación

Para el establecimiento de la sociedad, los cinco socios aportaremos un capital inicial de 100.000€, repartidos del siguiente modo:

- 40.000 € - participación M<sup>a</sup> Jesús Martínez Vega
- 20.000 € - participación Pedro Jesús González Viguera y Aitor Rubio Elguea
- 10.000 € - participación Martín Luis Fernandez Ramos y Héctor Reinares Galilea

Por las características del modelo de negocio que proponemos, creemos que nuestro proyecto debe acudir a la financiación ajena a través de fondos de capital riesgo. El modelo que planteamos requiere de una masa crítica de usuarios para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados, con una etapa de crecimiento exponencial, que permitirá recuperar la inversión y obtener una alta rentabilidad.

Tenemos elaborado un plan, en el que podemos abordar el proyecto con otras fuentes de financiación y comenzar con la actividad mientras buscamos la entrada del capital riesgo.

Para el primer año y medio contamos con el capital propio (100.000 €) más un préstamo participativo por importe de 75.000 €, solicitado a través de Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA). Para los cálculos de cuotas e intereses hemos tenido en cuenta los datos de un préstamo bancario de la Línea ICO Emprendedores 2014, negociado con Bankinter con las siguientes condiciones crediticias actuales del mercado: Préstamo a 5 años sin carencia, tipo de interés 6,034%, TAE 5,97. El cuadro de amortización del préstamo es el siguiente:

|                            |                    |   |
|----------------------------|--------------------|---|
| <b>Préstamo:</b>           | <b>75.000,00 €</b> |   |
| <b>Plazo Amortización:</b> | <b>5 años</b>      | Cuota Cap constante.  |
| <b>Carencia</b>            | <b>1 años</b>      | <a href="http://www.bde.es/webbde/es">http://www.bde.es/webbde/es</a> |
| <b>Interés:</b>            | <b>6,034%</b>      |   |

| Periodos     | Amortización<br>Capital Constante | Capital Vivo | Intereses |                    | Cuota Anual<br>(Cap+Ints) |
|--------------|-----------------------------------|--------------|-----------|--------------------|---------------------------|
|              |                                   |              | %         | Cuota Ints         |                           |
| 1 31/07/2014 |                                   | 75.000,00 €  | 6,034%    | - €                | - €                       |
| 2 31/07/2015 | 18.750,00 €                       | 56.250,00 €  | 6,034%    | 4.588,35 €         | 23.338,35 €               |
| 3 31/07/2016 | 18.750,00 €                       | 37.500,00 €  | 6,034%    | 3.450,69 €         | 22.200,69 €               |
| 4 31/07/2017 | 18.750,00 €                       | 18.750,00 €  | 6,034%    | 2.294,18 €         | 21.044,18 €               |
| 5 31/07/2018 | 18.750,00 €                       | - €          | 6,034%    | 1.147,09 €         | 19.897,09 €               |
|              | <b>75.000,00 €</b>                | - €          |           | <b>11.480,31 €</b> | <b>86.480,31 €</b>        |

Tabla 51: Cuadro de amortizaciones de préstamo de ENISA

Durante el segundo año en cuanto el negocio presente atractivo suficiente pretendemos acudir al mercado de inversionistas a captar 150.000 € que nos ayuden a finalizar nuestro plan expansivo, con esta aportación tendremos capital suficiente para afrontar nuestros planes hasta la generación de los primeros beneficios.

#### 10.4.2 Plan de Inversiones

Dado que la mayor parte de los costes de la empresa son gastos, y no se realizan compras de activos de ningún tipo, el único plan de inversiones está relacionado con el equipamiento informático necesario para la prestación del servicio:

| PLAN DE INVERSIONES                |                   |                   |                     |                   |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | AÑO 0             | AÑO 1             | AÑO 2               | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| Capex personal                     | 840,00 €          | 1.230,00 €        | 1.470,00 €          | 1.140,00 €        | 1.350,00 €        | 1.290,00 €        |
| Capex Plataforma                   | 1.993,95 €        | 0,00 €            | 0,00 €              | 2.168,86 €        | 0,00 €            | 0,00 €            |
| <b>Total</b>                       | <b>2.833,95 €</b> | <b>1.230,00 €</b> | <b>1.470,00 €</b>   | <b>3.308,86 €</b> | <b>1.350,00 €</b> | <b>1.290,00 €</b> |
| <b>Inversiones esperadas</b>       | <b>Inversión</b>  | <b>Plazo</b>      | <b>Amort. Anual</b> |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (año 0)   | 2.834             | 3 años            | 945                 |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (1er año) | 1.230             | 3 años            | 410                 |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (2do año) | 1.470             | 3 años            | 490                 |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (3er año) | 3.309             | 3 años            | 1.103               |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (4to año) | 1.350             | 3 años            | 450                 |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (5to año) | 1.290             | 3 años            | 430                 |                   |                   |                   |
|                                    | <b>Año0</b>       | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
| <b>Dotaciones Depreciaciones</b>   |                   |                   |                     |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (año 0)   | 945               | 945               | 945                 |                   |                   |                   |
| Equipamiento informático (1er año) |                   | 410               | 410                 | 410               |                   |                   |
| Equipamiento informático (2do año) |                   |                   | 490                 | 490               | 490               |                   |
| Equipamiento informático (3er año) |                   |                   |                     | 1.103             | 1.103             | 1.103             |
| Equipamiento informático (4to año) |                   |                   |                     |                   | 450               | 450               |
| Equipamiento informático (5to año) |                   |                   |                     |                   |                   | 430               |
| <b>Dotación depreciación total</b> | <b>945</b>        | <b>1.355</b>      | <b>1.845</b>        | <b>2.003</b>      | <b>2.043</b>      | <b>1.983</b>      |
| <b>Valor neto contable</b>         |                   |                   |                     |                   |                   |                   |
| Coste de adquisición               | 2.834             | 4.064             | 5.534               | 8.843             | 10.193            | 11.483            |
| Depreciación acumulada             | -945              | -2.299            | -4.144              | -6.147            | -8.190            | -10.173           |
| <b>Valor neto contable</b>         | <b>1.889</b>      | <b>1.765</b>      | <b>1.390</b>        | <b>2.696</b>      | <b>2.003</b>      | <b>1.310</b>      |
| <b>Flujo anual de inversiones</b>  |                   |                   |                     |                   |                   |                   |
| <b>Capex</b>                       | <b>2.834</b>      | <b>1.230</b>      | <b>1.470</b>        | <b>3.309</b>      | <b>1.350</b>      | <b>1.290</b>      |

Tabla 52: Plan de Inversiones

## 10.5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 10.5.1 Cuenta de resultados previsional

| CUENTA DE PYG PREVISIONAL                 | Año 0           | Año 1           | Año 2          | Año 3          | Año 4            | Año 5            |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Ingresos por ventas                       | 6.000           | 165.300         | 472.207        | 841.170        | 1.266.162        | 1.732.951        |
| Subvención de explotación                 | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Coste de ventas                           | 6.000           | 18.000          | 18.000         | 30.000         | 30.000           | 30.000           |
| <b>Margen operativo</b>                   | <b>0</b>        | <b>147.300</b>  | <b>454.207</b> | <b>811.170</b> | <b>1.236.162</b> | <b>1.702.951</b> |
| Gastos de explotación                     | 108.431         | 264.612         | 508.332        | 729.175        | 1.010.263        | 1.333.500        |
| Marketing                                 | 30.000          | 50.960          | 52.591         | 54.274         | 56.010           | 57.803           |
| Estructura                                | 11.231          | 20.625          | 33.615         | 51.773         | 69.022           | 112.159          |
| Personal                                  | 66.255          | 191.672         | 420.282        | 621.125        | 883.187          | 1.161.555        |
| Depreciaciones                            | 945             | 1.355           | 1.845          | 2.003          | 2.043            | 1.983            |
| <b>Beneficio operativo</b>                | <b>-108.431</b> | <b>-117.312</b> | <b>-54.126</b> | <b>81.994</b>  | <b>225.900</b>   | <b>369.452</b>   |
| Ingresos financieros                      | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Gastos financieros                        | 4.500           | 4.500           | 9.000          | 9.000          | 4.500            | 0                |
| <b>Beneficio antes impuestos BAI</b>      | <b>-112.931</b> | <b>-121.812</b> | <b>-63.126</b> | <b>72.994</b>  | <b>221.400</b>   | <b>369.452</b>   |
| <b>Beneficio después impuest. BDI</b>     | <b>-84.698</b>  | <b>-91.359</b>  | <b>-47.344</b> | <b>54.746</b>  | <b>166.050</b>   | <b>277.089</b>   |
| Impuesto sociedades                       | 28.233          | 30.453          | 15.781         | -18.249        | -55.350          | -92.363          |
| <b>AC Credito/escudo fiscal (balance)</b> | <b>28.233</b>   | <b>58.686</b>   | <b>74.467</b>  | <b>56.218</b>  | <b>868</b>       | <b>0</b>         |
| <b>PC Deuda tributaria (balance)</b>      | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>91.494</b>    |
| <b>DETALLES</b>                           |                 |                 |                |                |                  |                  |
| Coste de ventas                           | <b>6.000</b>    | <b>18.000</b>   | <b>18.000</b>  | <b>30.000</b>  | <b>30.000</b>    | <b>30.000</b>    |
| Coste de ventas estimado                  | 6.000           | 18.000          | 18.000         | 30.000         | 30.000           | 30.000           |
| Marketing                                 | <b>30.000</b>   | <b>50.960</b>   | <b>52.591</b>  | <b>54.274</b>  | <b>56.010</b>    | <b>57.803</b>    |
| Huarahi                                   | 30.000          | 30.960          | 31.951         | 32.973         | 34.028           | 35.117           |
| Whai                                      | 0               | 20.000          | 20.640         | 21.300         | 21.982           | 22.686           |
| Otros gastos                              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Estructura                                | <b>11.231</b>   | <b>20.625</b>   | <b>33.615</b>  | <b>51.773</b>  | <b>69.022</b>    | <b>112.159</b>   |
| Otros Gastos                              | 1.170           | 9.321           | 18.259         | 25.290         | 27.285           | 34.741           |
| Plataforma                                | 10.061          | 11.304          | 15.355         | 26.483         | 41.737           | 77.418           |
| Impuestos y tasas                         | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Contingencias                             | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Personal                                  | <b>66.255</b>   | <b>191.672</b>  | <b>420.282</b> | <b>621.125</b> | <b>883.187</b>   | <b>1.161.555</b> |
| Sueldos y salarios                        | 50.577          | 146.314         | 320.826        | 474.141        | 674.189          | 886.684          |
| Seguridad social                          | 15.679          | 45.357          | 99.456         | 146.984        | 208.999          | 274.872          |
| Depreciaciones                            | <b>945</b>      | <b>1.355</b>    | <b>1.845</b>   | <b>2.003</b>   | <b>2.043</b>     | <b>1.983</b>     |
| Equipamiento informático / mob.           | 945             | 1.355           | 1.845          | 2.003          | 2.043            | 1.983            |

Tabla 53: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional

## 10.5.2 Balance previsional

| BALANCE PREVISIONAL         |                                      | Año0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activo</b>               |                                      | <b>94.999</b> | <b>158.385</b> | <b>193.377</b> | <b>257.157</b> | <b>357.234</b> | <b>662.669</b> |
| Activo fijo                 | AF Activos fijos (coste adquisición) | 2.834         | 4.064          | 5.534          | 8.843          | 10.193         | 11.483         |
|                             | AF Depreciación acumulada            | -945          | -2.299         | -4.144         | -6.147         | -8.190         | -10.173        |
|                             | AC Clientes                          | 0             | 16.439         | 46.962         | 83.656         | 125.922        | 172.346        |
|                             | AC HP IVA compensar / devolver       | 9.254         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | AC Crédito fiscal / Escudo fiscal    | 28.233        | 58.686         | 74.467         | 56.218         | 868            | 0              |
|                             | AC Inversión financiera              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | AC Tesorería                         | 55.624        | 81.495         | 70.558         | 114.586        | 228.440        | 489.013        |
| <b>Pasivo</b>               |                                      | <b>94.999</b> | <b>158.385</b> | <b>193.377</b> | <b>257.157</b> | <b>357.234</b> | <b>662.669</b> |
| Recursos perm.              | FP Capital social                    | 100.000       | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000        |
|                             | FP Reserva legal                     | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | FP Reserva voluntaria                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | FP Bº neto del ejercicio (BDI)       | -84.698       | -91.359        | -47.344        | 54.746         | 166.050        | 277.089        |
|                             | FP Pérdidas acumuladas               | 0             | -84.698        | -176.057       | -223.401       | -168.655       | -2.605         |
|                             | PF Recursos ajenos LP                | 75.000        | 75.000         | 150.000        | 150.000        | 75.000         | 0              |
| Pasivo circul.              | PC Recursos ajenos CP                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | PC Proveedores                       | 4.697         | 8.909          | 10.363         | 13.530         | 15.418         | 19.887         |
|                             | PC HP acreedora IVA a ingresar       | 0             | 532            | 6.414          | 12.282         | 19.421         | 26.805         |
|                             | PC HP acreedora por IS               | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 91.494         |
| <b>Cuadre</b>               |                                      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Compras</b>              |                                      |               |                |                |                |                |                |
|                             | Costes Marketing Digital             | 30.000        | 50.960         | 52.591         | 54.274         | 56.010         | 57.803         |
|                             | Costes Estructura                    | 11.231        | 20.625         | 33.615         | 51.773         | 69.022         | 112.159        |
|                             | Costes de Acciones de Ventas         | 6.000         | 18.000         | 18.000         | 30.000         | 30.000         | 30.000         |
|                             | Total compras anuales                | 47.231        | 89.585         | 104.205        | 136.047        | 155.032        | 199.961        |
| <b>Hacienda pública IVA</b> |                                      |               |                |                |                |                |                |
|                             | IVA repercutido ventas               | 1.260         | 34.713         | 99.163         | 176.646        | 265.894        | 363.920        |
|                             | IVA soportado compras                | 9.918         | 18.813         | 21.883         | 28.570         | 32.557         | 41.992         |
|                             | IVA Inversiones                      | 595           | 258            | 309            | 695            | 284            | 271            |
|                             | IVA repercutido - soportado          | -9.254        | 15.642         | 76.972         | 147.381        | 233.054        | 321.657        |
|                             | IVA "a compensar"                    | 9.254         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | IVA "a ingresar"                     | 0             | 6.388          | 76.972         | 147.381        | 233.054        | 321.657        |

Tabla 54: Balance previsional

### 10.5.3 Estados de flujos de caja previsionales

| CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL |  | Año0           | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4            | Año 5            |
|---------------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
|                                 | <b>Entradas</b>                              | <b>182.260</b> | <b>333.574</b> | <b>615.847</b> | <b>981.121</b> | <b>1.489.790</b> | <b>2.050.448</b> |
| FIN                             | Ingresos financieros                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Desembolso accionistas                       | 100.000        | 150.000        | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Concesión Principal préstamo                 | 75.000         | 0              | 75.000         | 0              | 0                | 0                |
| OP                              | Cobro de clientes                            | 7.260          | 183.574        | 540.847        | 981.121        | 1.489.790        | 2.050.448        |
| OP                              | Cobro de subvención                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| OP                              | Devolución del IVA                           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
|                                 | <b>Salidas</b>                               | <b>126.636</b> | <b>307.702</b> | <b>626.785</b> | <b>937.093</b> | <b>1.375.936</b> | <b>1.789.875</b> |
| FIN                             | Dividendos                                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Gastos financieros                           | 4.500          | 4.500          | 9.000          | 9.000          | 4.500            | 0                |
| FIN                             | Devolución principal                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 75.000           | 75.000           |
| INV                             | CAPEX  | 3.429          | 1.488          | 1.779          | 4.004          | 1.634            | 1.561            |
| OP                              | Pago proveedores                             | 52.452         | 104.186        | 124.634        | 161.450        | 185.701          | 237.485          |
| OP                              | Pago del IVA                                 | 0              | 5.856          | 71.090         | 141.513        | 225.914          | 314.273          |
| OP                              | Pago a empleados                             | 66.255         | 191.672        | 420.282        | 621.125        | 883.187          | 1.161.555        |
| OP                              | Pago de impuesto Sociedades                  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
|                                 | Neto movimientos Tesorería                   | <b>55.624</b>  | <b>25.872</b>  | <b>-10.938</b> | <b>44.028</b>  | <b>113.854</b>   | <b>260.573</b>   |
|                                 | Saldo Tesorería                              | <b>55.624</b>  | <b>81.495</b>  | <b>70.558</b>  | <b>114.586</b> | <b>228.440</b>   | <b>489.013</b>   |
|                                 | Diferencia                                   | 0              | 584            | 0              | 0              | 0                | 0                |
| AC                              | Inversión (balance)                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| AC                              | Caja (balance)                               | <b>55.624</b>  | <b>80.912</b>  | <b>70.558</b>  | <b>114.586</b> | <b>228.440</b>   | <b>489.013</b>   |
|                                 | <b>Total liquidez + inversión financiera</b> | <b>55.624</b>  | <b>80.912</b>  | <b>70.558</b>  | <b>114.586</b> | <b>228.440</b>   | <b>489.013</b>   |
| PF                              | Financiación ajena LP (balance)              | <b>75.000</b>  | <b>75.000</b>  | <b>150.000</b> | <b>150.000</b> | <b>75.000</b>    | <b>0</b>         |
| PC                              | Financiación ajena CP (balance)              | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
|                                 | <b>Total financiación ajena</b>              | <b>75.000</b>  | <b>75.000</b>  | <b>150.000</b> | <b>150.000</b> | <b>75.000</b>    | <b>0</b>         |
|                                 | Cuadre balance                               | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         |

Tabla 55: Flujos de caja provisionales

El cash-flow operativo o flujo neto de las actividades de explotación nos muestra que a partir del 2018 la propia actividad de la empresa generará fondos suficientes para que no tengan que intervenir aspectos financieros o de inversión ajena.

El cash-flow de inversión o flujos netos empleados en las actividades de inversión refleja la inversión que es necesaria para la actividad de la empresa.

En el cash-flow de financiación o flujos netos generados en las actividades de financiación podemos observar el origen de los fondos, los cuales proceden de:

- 2015. Fondos propios (100.000€) con los que comenzamos el desarrollo de nuestra actividad. Con estos alcanzamos el desarrollo de la primera versión del proyecto.
- 2015. Préstamo participativo (75.000€) que necesitamos para terminar la versión Whai (Noviembre 2015), con las que las aplicaciones y servicios estarían con toda su funcionalidad prevista. Previsto acceder a él a través de ENISA.
- 2016. Fondos de capital riesgo o *Business Angels* (150.000€) que nos permitirán promocionar fuertemente la marca y el producto para obtener el crecimiento esperado.

- 2017. Préstamo con entidad bancaria en condiciones similares al préstamo concedido por ENISA (75.000€), aunque a menor plazo, que nos permitirá mantener flujo de caja positivo durante el último año anterior a la entrada en números negros de la empresa.

#### 10.5.4 Márgenes y ratios

##### VAN y TIR

La inversión, según los datos presentados, se presenta con una atractiva rentabilidad para los futuros inversores y para los socios.

| Análisis de inversiones, con rentas o capitales periódicos: |                                   |              |              |             |              |              |
|---|-----------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| VAN y TIR   | año 0                             | año 1        | año 2        | año 3       | año 4        | año 5        |
| Renta   | -83.753,27 €                      | -90.004,13 € | -45.499,59 € | 56.748,71 € | 168.092,72 € | 279.071,67 € |
| i   | 10,00%                            |              |              |             |              |              |
| TIR   | 25,83%                            |              |              |             |              |              |
| VAN   | 127.549,11 €                      |              |              |             |              |              |
|   | En azul celdas que debemos cubrir |              |              |             |              |              |
|   | En verde resultados a obtener     |              |              |             |              |              |

Tabla 56: VAN y TIR de la inversión

##### PAYBACK de la Inversión

El período de recuperación de la aportación por parte de los socios asciende a 3,97 años

| Periodos                        | Coste Inversión<br>Cash Flow<br>obtenido | Cash Flows<br>Acumulados |
|---------------------------------|--|--------------------------|
| 0                               | -83.753                                  | -83.753                  |
| 1                               | -90.004                                  | -173.757                 |
| 2                               | -45.500                                  | -219.257                 |
| 3                               | 56.749                                   | -162.508                 |
| 4                               | 168.093                                  | 5.584                    |
| 5                               | 279.072                                  | 284.656                  |
| <b>PayBack de la inversión=</b> |  | <b>3,97 años</b>         |

Tabla 57: Período de recuperación de la inversión

##### Ratios Endeudamiento / Liquidez / Solvencia /

El análisis económico despeja los siguientes ratios:

| RATIOS ECO-FROS.                                 |               |               |               |              |              |              |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| RATIOS   | año 0         | año 1         | año 2         | año 3        | año 4        | año 5        |
| <b>Endeudam.</b> <small>Rexig./RP</small>        | 521%          | 114%          | 627%          | 216%         | 44%          | 26%          |
| <b>Margen</b> <small>BAll/Vtas</small>           | -1807%        | -71%          | -11%          | 10%          | 18%          | 21%          |
| <b>Re (ROI)</b> <small>BAll/Activo</small>       | -114%         | -74%          | -28%          | 32%          | 63%          | 56%          |
| <b>RF(ROE)</b> <small>BN/RP</small>              | -554%         | -124%         | -178%         | 67%          | 67%          | 53%          |
| <b>K</b> <small>Gf/Rexig.</small>                | 6%            | 5%            | 5%            | 5%           | 4%           | 0%           |
| <b>CF</b> <small>BN+Amort</small>                | - 83.753,27 € | - 90.004,13 € | - 45.499,59 € | 56.748,71 €  | 168.092,72 € | 279.071,67 € |
| <b>Apalancamiento</b> <small>ROI-K</small>       | -120%         | -79%          | -33%          | 27%          | 59%          | 56%          |
| <b>FR</b> <small>AC-PC</small>                   | 88.412,78 €   | 147.178,66 €  | 175.209,06 €  | 228.648,91 € | 320.391,63 € | 523.173,30 € |
| <b>EBITDA</b> <small>CF+Gf</small>               | - 79.253,27 € | - 81.004,13 € | - 36.499,59 € | 61.248,71 €  | 168.092,72 € | 279.071,67 € |
| <b>EBITDA/Vtas</b>                               | -1321%        | -49%          | -8%           | 7%           | 13%          | 16%          |
| <b>Leverage</b> <small>Pasivo/Patrimonio</small> | 6,21          | 2,14          | 7,27          | 3,16         | 1,44         | 1,26         |
| <b>Deuda Bcaria/Ebitda</b>                       | -0,95         | -0,93         | -4,11         | 2,45         | 0,45         | 0,00         |

Tabla 58: Ratios económico-financieros

## BALANCE DE SITUACION

| Balance Situación                                 |                          |                          |                           |                           |                           |                           |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ACTIVO  | año 0                    | año 1                    | año 2                     | año 3                     | año 4                     | año 5                     |
| <b>Activo No Corriente</b><br><i>Inmovilizado</i> | <b>1.889</b><br>1.889    | <b>1.765</b><br>1.765    | <b>1.390</b><br>1.390     | <b>2.696</b><br>2.696     | <b>2.003</b><br>2.003     | <b>1.310</b><br>1.310     |
| <b>Activo Corriente</b><br><i>Existencias</i>     | <b>93.110</b><br>-       | <b>156.620</b><br>-      | <b>191.987</b><br>-       | <b>254.461</b><br>-       | <b>355.231</b><br>-       | <b>661.359</b><br>-       |
| <i>Realizable</i>                                 | 37.486                   | 75.125                   | 121.429                   | 139.874                   | 126.791                   | 172.346                   |
| <i>Disponibile</i>                                | 55.624                   | 81.495                   | 70.558                    | 114.586                   | 228.440                   | 489.013                   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                               | <b>94.999</b>            | <b>158.385</b>           | <b>193.377</b>            | <b>257.157</b>            | <b>357.234</b>            | <b>662.669</b>            |
| PASIVO  | año 0                    | año 1                    | año 2                     | año 3                     | año 4                     | año 5                     |
| <b>Patrimonio</b><br><i>Capital</i>               | <b>15.302</b><br>100.000 | <b>73.943</b><br>250.000 | <b>26.599</b><br>250.000  | <b>81.345</b><br>250.000  | <b>247.395</b><br>250.000 | <b>524.483</b><br>250.000 |
| <i>Rtdos Acum</i>                                 | - 84.698                 | - 176.057                | - 223.401                 | - 168.655                 | - 2.605                   | - 274.483                 |
| <b>Pasivo no Corriente</b><br><i>Deudas L/P</i>   | <b>75.000</b><br>75.000  | <b>75.000</b><br>75.000  | <b>150.000</b><br>150.000 | <b>150.000</b><br>150.000 | <b>75.000</b><br>75.000   | <b>-</b><br>-             |
| <b>Pasivo Corriente</b><br><i>Deudas C/P</i>      | <b>4.697</b><br>4.697    | <b>9.442</b><br>9.442    | <b>16.778</b><br>16.778   | <b>25.812</b><br>25.812   | <b>34.839</b><br>34.839   | <b>138.186</b><br>138.186 |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                               | <b>94.999</b>            | <b>158.385</b>           | <b>193.377</b>            | <b>257.157</b>            | <b>357.234</b>            | <b>662.669</b>            |

Tabla 59: Balance de situación

## CUENTA DE RESULTADOS

| Cuenta de Resultados |                 |                 |                |               |                |                |
|----------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| PyG                  | año 0           | año 1           | año 2          | año 3         | año 4          | año 5          |
| Ingresos             | 6.000           | 165.300         | 472.207        | 841.170       | 1.266.162      | 1.732.951      |
| Costes Explotación   | -113.486        | -281.257        | -524.488       | -757.172      | -1.038.220     | -1.361.517     |
| Amortizaciones       | -945            | -1.355          | -1.845         | -2.003        | -2.043         | -1.983         |
| <b>BAII</b>          | <b>-108.431</b> | <b>-117.312</b> | <b>-54.126</b> | <b>81.994</b> | <b>225.900</b> | <b>369.452</b> |
| Gastos Financieros   | -4.500          | -4.500          | -9.000         | -9.000        | -4.500         | 0              |
| <b>BAI</b>           | <b>-112.931</b> | <b>-121.812</b> | <b>-63.126</b> | <b>72.994</b> | <b>221.400</b> | <b>369.452</b> |
| Impuestos            | 28.233          | 30.453          | 15.781         | -18.249       | -55.350        | -92.363        |
| <b>BN</b>            | <b>-84.698</b>  | <b>-91.359</b>  | <b>-47.344</b> | <b>54.746</b> | <b>166.050</b> | <b>277.089</b> |

Tabla 60: Cuenta de resultados

## 10.6 LÍNEAS DE FINANCIACIÓN

### 10.6.1 Créditos blandos

#### 10.6.1.1 Crédito "semilla" NEOTEC

El CDTI ([www.cdti.es](http://www.cdti.es)) dirige esta ayuda a Nuevas Empresas de Base Tecnológica con necesidad de financiación para demostrar la viabilidad empresarial de su innovación.

- Dirigido a empresas tecnológicas de antigüedad inferior a 6 años.
- Los costes en investigación y desarrollo del beneficiario han de representar un mínimo del 15% de sus costes de funcionamiento totales durante al menos uno de los tres años previos a la concesión de la ayuda o, si se trata de una empresa nueva sin historial financiero, según la auditoría del ejercicio fiscal en curso, de conformidad con la certificación de un auditor externo.
- Sin garantías adicionales, que no podrá superar el 70% del presupuesto del proyecto.
- Devolución en cuotas anuales de hasta un 20% del cash-flow de la empresa cuando este sea positivo.
- La participación accionarial de los emprendedores o promotores de la empresa deberá superar el 50%.
- El CDTI financia un plan de empresa, no un sólo proyecto de I+D. Por tanto, se deben presentar todas las líneas de actividad que la empresa tenga previsto acometer en los 5 años contemplados. No obstante, los gastos asociados a las actividades de I+D deberán ser la mayor parte del presupuesto del proyecto presentado.
- Las empresas asumirán con fondos propios al menos el 30% del presupuesto-plan de empresa que presenten. Para ello, si es necesario, los socios se comprometerán a realizar las oportunas ampliaciones de capital con aportaciones dinerarias.

- La modalidad de la ayuda será un préstamo a tipo de interés fijo que será Euribor a un año + 0,1%. Este tipo de interés será establecido en el momento de la aprobación de la ayuda.
- La cuantía de la ayuda podrá ascender hasta un 70 % de los gastos aceptados del plan de negocio presentado, con un importe máximo de 250.000€.

### 10.6.1.2 Línea ICO - Emprendedores

Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.

La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las Entidades de Crédito.

## LÍNEA ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2014

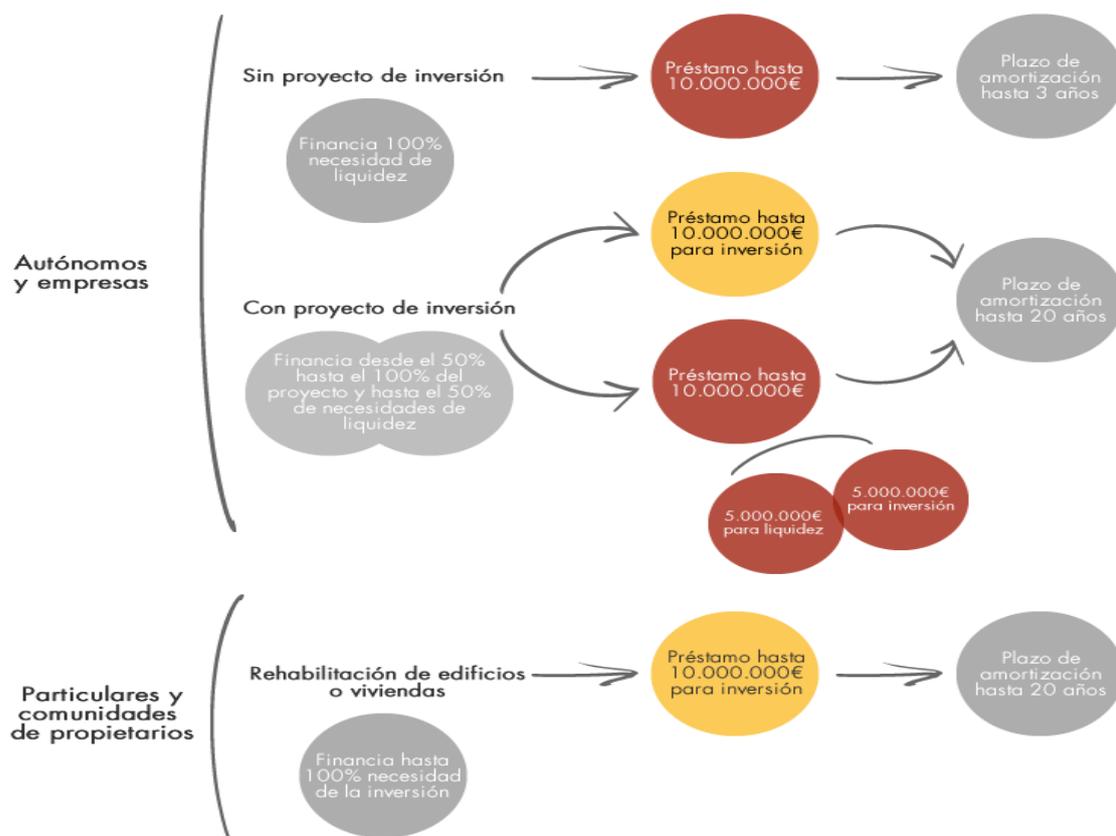


Figura 64: Línea ICO Empresas y Emprendedores 2014

### **10.6.1.3 Línea de financiación para jóvenes emprendedores de ENISA**

La Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA), es una empresa de capital público adscrita al Ministerio de Industria Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ofrece a las empresas como fórmula de financiación el préstamo participativo, que proporciona recursos a largo plazo sin interferir en la gestión de la empresa.

Sus líneas de financiación son: la “Línea Empresas de Base Tecnológica” para PYME que lleven a cabo proyectos cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o la mejora sustancial de los ya existentes; la “Línea PYME” para proyectos empresariales promovidos por PYME que contemplen la modernización de su estructura productiva y de gestión, incluyendo la innovación no tecnológica; y la “Línea de apoyo a empresas de economía social”.

➤ **Objetivo:**

Dotar de los recursos financieros necesarios a las PYME de reciente constitución, creadas por jóvenes, para que puedan acometer las inversiones que precisa el proyecto en su fase inicial.

➤ **Beneficiarios:**

Jóvenes emprendedores que quieran crear empresas.

➤ **Condiciones:**

- Ser pyme conforme a la definición de la UE, y estar constituida como sociedad mercantil, como máximo en los 24 meses anteriores a la solicitud (excepcionalmente, durante este ejercicio, se considerará el cumplimiento de este requisito a 1 de enero de 2014).
- Actividad principal y domicilio social en el territorio nacional.
- Modelo de negocio innovador/novedoso ó con claras ventajas competitivas.
- No estar enmarcada en el sector inmobiliario o financiero.
- La mayoría del capital tiene que ser ostentada por personas físicas con una edad máxima no superior a 40 años (excepcionalmente, durante este ejercicio, se considerará el cumplimiento de este requisito a 1 de enero de 2014).
- Aportaciones mínimas de socios vía capital/fondos propios: al menos 50% del préstamo concedido.
- Viabilidad técnica y económica del proyecto empresarial.
- Cuentas, depositadas en Registro Mercantil, del último ejercicio cerrado.

➤ **Características:**

- Préstamo participativo
- Importe mínimo: 25.000 €
- Importe máximo: 75.000€

- Para la determinación del importe se valorará, entre otros factores, el nivel de fondos propios y la estructura financiera de la empresa.
- El tipo de interés se aplicará en dos tramos:
  - Primer tramo: Euribor + 3,25% de diferencial.
  - Segundo tramo: hasta un 4,5% máximo adicional en función de la rentabilidad financiera de la empresa.
- Comisión apertura: 0,5%.
- Vencimiento: máximo 4 años.
- Carencia del principal: 1 año.
- Comisión amortización anticipada: equivalente al importe que la cantidad amortizada anticipadamente hubiese devengado en concepto de segundo tramo de intereses si se hubiese amortizado en los términos previstos inicialmente.
- Comisión de vencimiento anticipado por cambio en el accionariado: equivalente al importe que el saldo por principal vivo del préstamo, en el momento de vencimiento anticipado, hubiese devengado en concepto de segundo tramo de intereses si el préstamo se hubiese amortizado en los términos previstos inicialmente.
- Amortización mensual de intereses y principal.
- Sin garantías

➤ Tramitación:

A través del Portal del Cliente de ENISA

### **10.6.2 Capital Riesgo**

#### ***10.6.2.1A SCRI - Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo***

Asociación sin ánimo de lucro con la misión principal de desarrollar y fomentar la inversión en capital de compañías no cotizadas, así como la representación, gestión y defensa de los intereses profesionales de sus socios. Los socios de pleno derecho en ASCRI ([www.ascrri.org](http://www.ascrri.org)) representan más del 90 por 100 de las entidades de capital riesgo / capital inversión existentes en España.

#### ***10.6.2.2 Fondos de Capital Riesgo especializados***

El siguiente listado recoge un número importante de fondos de capital riesgo especializados en la inversión en proyectos innovadores y de base tecnológica, frecuentemente en sus fases iniciales de desarrollo y lanzamiento de la actividad:

#### ***10.6.2.3 Fondos nacionales con inversiones en proyectos tecnológicos***

ADARA VENTURE PARTNERS [www.adaravp.com](http://www.adaravp.com)

AXIS PARTICIPACIONES EMPRESARIALES [www.axispart.com](http://www.axispart.com)

AXON CAPITAL [www.axon-capital.com](http://www.axon-capital.com)

BCN HIGROWTH [www.bcnempren.com/spa/es\\_fondos\\_gestionado.html](http://www.bcnempren.com/spa/es_fondos_gestionado.html)

BULLNET CAPITAL [www.grupobullnet.com](http://www.grupobullnet.com)  
CABIEDES & PARTNERS  
CAJA NAVARRA [www.cajanavarra.es](http://www.cajanavarra.es)  
CAIXA CAPITAL RISC [www.emprendedorxxi.es](http://www.emprendedorxxi.es)  
CAPITAL RIESGO MADRID [www.crmadrid.com](http://www.crmadrid.com)  
CLAVE MAYOR [www.clavemayor.com](http://www.clavemayor.com)  
DEBAEQUE [www.debaeque.com](http://www.debaeque.com)  
DEMETER [www.demeter-partners.com/es/index.html](http://www.demeter-partners.com/es/index.html)  
GOING [www.going.es](http://www.going.es)  
HIGHGROWTH [www.highgrowth.net](http://www.highgrowth.net)  
INICAP [www.inicap.com](http://www.inicap.com)  
INOVA CAPITAL [www.inovacapital.com/index.php](http://www.inovacapital.com/index.php)  
INVEREADY [www.inveready.com](http://www.inveready.com)  
MOBIUS [www.mobius.es/home.asp](http://www.mobius.es/home.asp)  
NAJETI CAPITAL [www.najeti.com](http://www.najeti.com)  
NAUTA CAPITAL [www.nautacapital.com](http://www.nautacapital.com)  
SPINNAKER INVEST  
[www.rivaygarcia.es/en/private\\_equity/companies/spinnaker\\_scr](http://www.rivaygarcia.es/en/private_equity/companies/spinnaker_scr)  
ALDE [www.talde.com](http://www.talde.com)  
UNINVEST [www.uninvest.es](http://www.uninvest.es)  
YSIOS [www.ysioscapital.com/principal.htm](http://www.ysioscapital.com/principal.htm)

10.6.2.3.1 Fondos extranjeros con interés en proyectos españoles:

POND VENTURES [www.pondventures.com](http://www.pondventures.com)  
ELAIA [www.elaia.com](http://www.elaia.com)  
IRIS CAPITAL [www.iriscapital.com](http://www.iriscapital.com)  
GILDE HEALTHCARE [www.gildehealthcare.nl](http://www.gildehealthcare.nl)

10.6.2.3.2 Fondos generalistas con interés en proyectos tecnológicos:

PROA CAPITAL [www.proacapital.com](http://www.proacapital.com)  
BARING [www.bpep.es](http://www.bpep.es)

## 11 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

### Estatutos sociales

#### CAPÍTULO I: DENOMINACIÓN, RÉGIMEN JURÍDICO, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN

##### ARTÍCULO 1.- Denominación y régimen jurídico.

1.- La Sociedad se denomina “WHAJ S.L”. Sin perjuicio de esta denominación, el órgano de administración podrá acordar la creación de cualquier logotipo, nombre comercial o signo de identidad corporativa.

2.- Se rige por los presentes Estatutos y queda sometida a la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y disposiciones legales españolas que regulen este tipo de Sociedad.

##### ARTÍCULO 2.- Objeto social.

1.- La sociedad tendrá por objeto social la gestión de servicios basados en internet.

2.- Las actividades integrantes del objeto social pueden ser desarrolladas por la sociedad, total o parcialmente de modo indirecto, mediante la titularidad de acciones o de participaciones en sociedades con objeto idéntico o análogo.

##### ARTÍCULO 3.- Domicilio.

1.- El domicilio se fija en, C/Niëremberg, 23 Planta 1 A, 28.002 Madrid

El órgano de administración es competente para cambiar el domicilio social dentro del mismo término municipal.

##### ARTÍCULO 4.- Duración.

Su duración será indefinida, dando comienzo sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura de constitución.

#### CAPÍTULO II CAPITAL Y PARTICIPACIONES

##### ARTÍCULO 5.- Capital y participaciones.

El capital social es de CIEN MIL EUROS (100.000 €), estará dividido en un total de 1.000 participaciones del siguiente modo:

- M<sup>a</sup> Jesús Martínez Vega, con 400 participaciones (40 % del total), equivalentes a un capital de CUARENTA MIL EUROS (40.000 €), aportando para ello un total de CUARENTA MIL EUROS a la Sociedad en el momento de su creación.
- Aitor Rubio Elguea, con 150 participaciones (15 % del total), equivalentes a un capital de QUINCE MIL EUROS (15.000 €), aportando para ello un total de VEINTE MIL EUROS a la Sociedad en el momento de su creación.
- Pedro Jesús González Viguera, con 150 participaciones (15 % del total), equivalentes a un capital de QUINCE MIL EUROS (15.000 €), aportando para ello un total de VEINTE MIL EUROS a la Sociedad en el momento de su creación.
- Héctor Reinares Galilea, con 150 participaciones (15 % del total), equivalentes a un capital de QUINCE MIL EUROS (15.000 €), aportando para ello un total de DIEZ MIL EUROS a la Sociedad en el momento de su creación.
- Martín Luis Fernández Ramos, con 150 participaciones (15 % del total), equivalentes a un capital de QUINCE MIL EUROS (15.000 €), aportando para ello un total de DIEZ MIL EUROS a la Sociedad en el momento de su creación.

Las aportaciones de los socios minoritarios a la Sociedad serán de diferente naturaleza. Las aportaciones de Aitor Rubio Elguea y Pedro Jesús González Viguera ascenderán a un total de 20.000 euros, únicamente aportación dineraria, que les darán derecho a adquirir un 15% de las participaciones de la Sociedad. En cambio, tanto Héctor Reinares Galilea como Martín Luis Fernández Ramos, harán una aportación dineraria de 10.000 euros, así como un año de trabajo a jornada completa desde el año 1 de funcionamiento de la Sociedad, dándoles dicha aportación el mismo derecho a adquirir un 15% de las participaciones de la misma.

#### **ARTÍCULO 6.- Aumento de capital.**

1.- Todo aumento de capital social habrá de acordarse por la Junta General, requiriendo, como mínimo, el voto favorable de dos tercios (2/3) de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social, sin computar los votos en blanco.

#### **ARTÍCULO 7.- Derechos inherentes a las participaciones.**

1.- La participación confiere a su titular legítimo, en los términos establecidos en estos Estatutos, la condición de socio.

2.- Las participaciones representativas del capital social gozarán de derechos en función de su participación de capital social.

Cada participación da derecho a su parte correspondiente del capital social y de los beneficios que se distribuyan, así como también al ejercicio de cuantos derechos le correspondan en los términos establecidos por estos Estatutos y por las disposiciones legales en vigor.

3.- Cada participación social concede a su titular el derecho a emitir un voto en las Juntas Generales, con las excepciones previstas en la Ley y en estos Estatutos.

4.- La posesión de una o más participaciones, implica la aceptación de estos Estatutos y de los acuerdos válidamente adoptados. Los socios, en sus relaciones con la Sociedad, deberán sujetarse a lo prescrito por los mismos.

### **CAPÍTULO III GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

#### **ARTÍCULO 8.- Órganos de la sociedad.**

1.- La Sociedad será regida y administrada:

A. Por la voluntad de los socios, expresada en Junta General, mediante la mayoría estatutaria o legalmente establecida.

B. Por el órgano de administración, que estará constituida por un administrador único elegida de antemano por mayoría de los socios y que será **María Jesús Martínez Vega**, a la cual se le atribuyen facultades para tomar decisiones de manera mancomunada con cualquiera de los restantes accionistas principales.

2.- La representación de la sociedad corresponde al órgano de administración, sea cual fuere el modo en que se haya organizado.

## 12 ANEXO A - NACIMIENTO DE WHAI

### 12.1 INICIOS

La creación de Whai ha pasado por varias etapas desde sus comienzos, que se describen en este apartado.

Desde el primer momento, todos los socios tuvimos claras dos ideas fundamentales que debían guiar el proyecto Whai. La primera es el servicio y la atención al cliente como base del proyecto, y la segunda es el concepto de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Alrededor de la primera idea, el servicio y la atención al cliente, surgió la primera orientación que tuvo el proyecto Whai: construir un servicio de atención al cliente especializado en pequeñas y medianas empresas. El objetivo era profesionalizar esta atención al cliente.

El motivo era bien claro: las pequeñas empresas son el motor de la economía en nuestro país, y si bien éstas desarrollan su labor de forma profesional y eficiente, hay en nuestra cultura y en nuestra tradición una cierta carencia de orientación al cliente. Esta carencia se percibe en muchos pequeños comercios, y empresas de reducido tamaño, que no valoran realmente la atención al cliente y el servicio como un valor diferencial, sino que se centran en su producto o en su servicio. Todos hemos pasado por experiencias similares, cuando recibimos un buen servicio de un instalador, de un taller, en un comercio... pero no una buena atención al cliente. No existe en general la cultura de preguntar, de interesarse por los resultados del servicio prestado, o por buscar nuevas formas de agradar al cliente.

En las empresas grandes esto no siempre ocurre, pero lo que sí existe es el concepto de atención al cliente. Mejor o peor aplicado, en las empresas grandes siempre hay un departamento asociado, que desempeña estas funciones.

Ahora bien, ¿cómo puede una *startup* ayudar a un elevado número de pequeñas empresas a mejorar esta atención al cliente? La respuesta de Whai a esta pregunta pasa por las comunicaciones y las nuevas tecnologías. En particular, y como punto de entrada más sencillo, la atención telefónica.

A través de una atención telefónica personalizada, eficiente, y centrada en el cliente, se puede mejorar de forma significativa la experiencia del cliente y su percepción de calidad respecto a la empresa que ha prestado este servicio.

Aquí entra en juego la segunda idea fundamental que desde el principio ha guiado a Whai: el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. De cara a prestar la atención telefónica especializada que, desde Whai pensamos que es necesaria en las pequeñas

empresas, qué mejor forma de ofrecer este servicio que a través de personas de baja empleabilidad, que potencie el desarrollo de la economía de regiones más afectadas por el desempleo en nuestro país, pero que aún así puedan estar orgullosas de trabajar en este tipo de empresa y ofrecer el servicio de calidad deseado.

La forma de poder llevar a cabo este proyecto debía pasar, en las citadas condiciones, por el uso de nuevas tecnologías que permitieran que personas de diferentes regiones pudieran prestar un servicio de atención personalizada a empresas potencialmente distantes de dichas personas. Así surgió la idea de deslocalizar el servicio, y ofrecer una solución de teletrabajo para estos operadores o agentes especializados; esta solución permitiría, además, abaratar costes en la operativa del servicio.

## 12.2 LA DURA REALIDAD

Como en casi todas las empresas de nueva creación, la idea planteada parecía suficientemente buena para triunfar, pero lógicamente había que contrastarla con la realidad del mercado.

Se hicieron una serie de encuestas, y se valoró la respuesta de potenciales clientes (empresas) a este servicio, y si bien el servicio era interesante, no terminaban de ver realmente un valor diferencial en algo que podían hacer ellos mismos y que, en muchos casos, no tenían ninguna percepción de estar realizando de forma incorrecta.

Por otra parte, y más grave aún, a la hora de elaborar el modelo de negocio se comprobó que el precio aceptable que surgía de las encuestas asociado a la percepción de valor percibido, no era razonable para sostener el volumen de llamadas telefónicas: el concepto de atención telefónica es un servicio muy intensivo en capital humano, dado que el número de los agentes u operadores que son necesarios para la atención a las empresas es muy elevado.

Comprobamos pues, que estos dos problemas podían desembocar en frustrar este proyecto antes de su nacimiento... al menos con la concepción con que había surgido.

## 12.3 LA SOLUCIÓN

Ante este escenario, se decidió intentar un camino alternativo que, aunque respetara las dos ideas iniciales que han guiado siempre a Whai, la atención al cliente y la vocación de desarrollo social sostenible, permitiera ofrecer una propuesta de valor diferente, que solucionara los dos problemas planteados, tanto la falta de aceptación del modelo de servicio como la viabilidad económica del proyecto.

Así pues, se planteó un nuevo modelo, el modelo descrito en la memoria de este proyecto, en el que el servicio se presta a través de dos canales, uno automatizado y otro humano, y el grueso de los usuarios del servicio son gratuitos.

Con este nuevo modelo, la mayor parte de los autónomos y pequeñas empresas que quieran mejorar su servicio de atención al cliente, emplearán una serie de herramientas automáticas, que no mermarán ni reemplazarán su interacción directa con los clientes, sino que les darán un nuevo medio de comunicarse con ellos, de ofrecerles sus productos o servicios de forma más eficiente, y en definitiva de mejorar los resultados de sus propias empresas.

Por otra parte, sólo una minoría de empresas, de volumen medio, accederá al servicio completo que ofrece Whai, y que incluye la atención personalizada que sólo un operador humano y especializado puede ofrecer.

La principal palanca de venta para este tipo de clientes es sencillamente el ahorro de costes, criterio muy efectivo en los tiempos que corren a la hora de contratar un servicio. Por menos de la mitad de un sueldo completo, Whai ofrece un servicio de atención al cliente telefónico, que permite gestionar pedidos, citas, etc.

Pero, y en este momento es cuando surge el concepto que marca el auténtico valor diferencial de Whai, ¿por qué no aprovechar el conocimiento que genera la atención al cliente de muchas empresas diferentes? ¿Por qué no ofrecer esta información de forma que las empresas puedan realmente ir un paso más allá en la gestión de sus clientes, y mejorar de forma significativa sus propios resultados gracias a ello?

Este es el momento en el que surge el auténtico motor de negocio de Whai, una plataforma automatizada que recoge información de todos sus clientes, la procesa y extrae conclusiones, y que permite ofrecer recomendaciones basadas en la experiencia percibida por los usuarios de estas empresas y de muchas otras similares.

Todos los miles de usuarios potenciales de la versión automatizada y gratuita del servicio, bautizado como Huarahi, nutrirán una gran base de datos de conocimiento sobre sectores específicos, patrones de conducta, gustos, hábitos de los clientes, etc. Con ello, se podrán extraer patrones y con ellos generar informes de valor para los usuarios de pago.

De esta forma, y aunque el motor de contratación del servicio sea el ahorro de costes, el auténtico valor percibido a medio plazo por los clientes de Whai será un informe periódico que recibirán, con recomendaciones para su negocio, personalizado y generado gracias al conocimiento íntimo de la empresa propiciado por la gestión de su atención al cliente, y por la experiencia acumulada en su sector gracias a su extensa base de usuarios.

## 13 ANEXO B - TEST VIABILIDAD

- Experimentos: entrevistas con pequeños empresarios: talleres, peluquerías, carpinterías, fontanerías, tiendas.
- Escenario: 30 minutos máximo por entrevistado, llamando para concertar una cita.
- La idea en las entrevistas es escuchar al cliente más que proponerle soluciones para intentar validar las siguientes hipótesis:
  - Primera hipótesis:  
**Las Pymes no tienen recursos dedicados a la atención de clientes (recursos que además de su trabajo habitual, atienden el teléfono)**
  - Segunda hipótesis:  
**Las Pymes pagarían por externalizar la atención para gestiones sencillas como atender pedidos o solicitar cita**
  - Tercera hipótesis:  
**Los bares pagarían por externalizar la gestión de los pedidos de forma centralizada.**
  - Cuarta hipótesis:  
**Las Pymes confiarían más en externalizar su servicio de atención al cliente en operadores españoles de su misma región.**
  - Quinta hipótesis:  
**Las Pymes pagarían por un servicio de traducción simultánea con sus clientes y por un servicio que les ayudase a gestionar su comunicación con clientes extranjeros.**
  - Sexta hipótesis:  
**Las Pymes pagarían por externalizar el servicio de darse a conocer en entornos internacionales.**

Sectores profesionales a los que dirigirnos:

1. Hostelería, restauración y turismo --> Si. Ej. Bares
2. Construcción/inmobiliario --> Si. Ej. Subcontratas
3. Industria --> Si. Ej. Talleres
4. Transporte --> Si. Ej. Taxis
5. Sanidad --> Si. Ej. Clínicas
6. Servicios a empresas --> Si. Ej.: asesorías, abogados, informática, etc.
7. Cultura, deporte, educación, tiempo libre --> Si. Ej.: librería, gimnasio
8. Comercio y distribución --> Si. Pequeño *retail*, zapatería, ropa, etc.
9. Instalaciones y reparaciones para particulares --> Si. Ej.: fontanero

## 13.1 SECTOR HOSTELERÍA

| <b>NEGATIVO</b>  |   |
|--|---|
| <b>Cervecería Sureste</b><br>Persona entrevistada: Domingo<br>Fecha: 12-02-2014<br>Duración de la entrevista: 30 min |   |
| <b>Core de negocio</b>   | Atención a clientes en el bar, negociación con proveedores de bebida y máquinas “tragaperras” (en este caso el mismo dueño gestiona las máquinas del bar)   |
| <b>Entrevista</b>  | <p>¿Sería de utilidad para ti poder contar con un servicio que te ofreciese un descuento en el precio de los proveedores, por ejemplo de cervezas al negociar en volumen para más bares?</p> <p>Eso no funcionaría nunca porque hay una diferencia fundamental de los bares pequeños con respecto a otros comercios. Los bares necesitamos financiación a corto y eso lo conseguimos del rapel del proveedor. Pedimos un adelanto del dinero con la previsión de los barriles que vamos a vender y con eso hacemos reformas en el bar, ponemos la terraza, los toldos... El tema es que a mí no me compensa tanto conseguir el barril más barato sino el rapel. Si me ofreces este servicio lo primero que te preguntaría es, "vale, el barril me sale a tanto, pero ¿cuánto dinero me ofreces?"</p> <p>¿Cómo es tu interacción con el resto de proveedores?</p> <p>Suelen ofrecerse ellos, los del pan, los del café, me llaman ellos y yo decido.</p> <p>¿Qué problemas tienes en la gestión de tu bar a diario en la que crees que algún servicio externo podría ayudarte?</p> <p>Uno de los problemas que tengo, por los que he tenido varios palos de sanidad es que tengo que mantener durante 72h las muestras de todos los menús por si viene sanidad y me los pide. Si hubiese un servicio certificado que los recogiese y los mantuviese el tiempo legal me vendría muy bien, estaría dispuesto a pagar por ese servicio.</p> |
| <b>Posibilidad de mejora en atención al cliente</b>  | Escasa  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Lección aprendida</b> | <p>Lo que perciben los dueños de los bares como su core es precisamente la negociación con proveedores.</p> <p>El negocio fundamental está en la negociación de las bebidas. Normalmente se negocia con el proveedor, por ejemplo, Cruzcampo, por un volumen estimado de los litros que se va a vender de cerveza y el proveedor les hace un rappel con el que se financia el bar para arreglos, etc.</p> <p>Hay una posibilidad de negocio en el tema de las comidas “testigo”, pero en este caso esta oportunidad no encaja con la misión de nuestra empresa.</p> |
|--------------------------|---|

### 13.2 COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN

|   |  |
|---|--|
| <b>NEGATIVO</b>                                     | <p>Bilbao Trading S.A.<br/> <a href="http://bilbaotrading.com/">http://bilbaotrading.com/</a><br/>         Persona entrevistada: Brigitte<br/>         Fecha: 10-02-2014<br/>         Duración de la entrevista: 35 min</p>  |
| <b>Core de negocio</b>                              | Distribuidor oficial en España de Kaway - Instrumentos musicales (pianos y teclados electrónicos)  |
| <b>Principal competidor</b>                         | Yamaha   |
| <b>Modelo de negocio</b>                            | Distribución de estos instrumentos Kaway a tiendas de música para su venta a clientes finales  |
| <b>Actividades relacionadas con clientes</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de músicos para probar instrumentos cuando no están en las tiendas</li> <li>- Gestión de recambios con la casa madre (Kaway)</li> <li>- Gestión de reparaciones a través de autónomos pertenecientes a la Asociación de Técnicos y afiladores de pianos (<a href="http://www.asetap.es">http://www.asetap.es</a>)</li> <li>- Kaway ofrece un MTP (Master para técnicos de pianos) y ayudan con la gestión del proceso para poder examinarse (se hace en Japón)</li> </ul> |
| <b>Posibilidad de mejora en atención al cliente</b> | <p>Escasa</p> <p>Al ser un distribuidor oficial no venden en el resto de países de la Unión Europea</p> <p>Tienen una especie de acuerdo entre distribuidores por el que se pasan clientes cuando por error les llega un cliente de otro país</p> <p>El servicio de atención al cliente no parece mejorable ya que para ellos el que un cliente este no contento</p>   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <p>puede significar el cierre; “no se puede jugar con la reputación de la marca”<br/>                 Hacen llamadas personalizadas, mandan a técnicos certificados, cambian y/o reparan componentes aun cuando no están mal, si el músico lo requiere</p>  |
| <b>Lección aprendida</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca posibilidad de acceso en sectores muy especializados ya que el conocimiento necesario para poder incrementar la atención al cliente lo tienen ellos</li> <li>- No posibilidad de internacionalización en empresas distribuidoras de marcas con distribuidores a nivel nacional</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <br>Carpima.pdf<br><br><h2 style="margin: 0;">POSITIVO</h2> | <p><b>Carpintería de Madera Carpima</b><br/>                 Persona entrevistada: David y Manuel<br/>                 Fecha: 24-02-2014<br/>                 Duración de la entrevista: 30 min</p>   |
| <b>Core de negocio</b>   | Distribución al por menor a carpinteros autónomos<br>Negocio al hacer pedidos por volumen.  |
| <b>Modelo de negocio</b>   | Comercio al por menor de puertas, ventanas, y persianas, molduras y marcos, muebles, tarimas, parque-mosaico, cestería y artículos domésticos   |
| <b>Actividades relacionadas con clientes</b>   | Gestión de pedidos de los autónomos: recepción de pedidos vía telefónica y preparación de los mismos. Avisan al autónomo de las recepciones parciales o totales y el autónomo va a recogerlas.  |
| <b>Posibilidad de mejora en atención al cliente</b>  | <p>Actualmente el trabajo de recoger los pedidos por teléfono lo hace una secretaria cuya función principal no es esa sino labores administrativas.<br/>                 Los socios se encargan de coger todos los “recados” que deja la secretaria para elaborar los pedidos o bien llaman a los móviles particulares de los socios.<br/>                 Normalmente es el autónomo el que acaba llamando para comprobar el estado de sus pedidos.<br/>                 Tardan mucho tiempo en organizar todos los pedidos para luego poder gestionarlos. Se llevan muchas veces el trabajo a casa.<br/>                 Muchas veces el propio autónomo se desplaza a la sede a hacer los pedidos en persona o a conocer el estado de sus pedidos porque es difícil que le cojan el teléfono y son los propios socios los que atienden esa demanda.<br/>                 No tienen skill informático por lo que para ellos resulta</p> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>engorroso informatizarse.<br/>         Estarían dispuestos a pagar una cuota mensual de 60 € por el servicio de recogida de pedidos.<br/>         Pagarían más por un servicio de seguimiento de los pedidos automatizado y que avisase a sus clientes o que ellos pudiesen saber en todo momento el estado de los mismos (no especifican cuanto, dicen que dependiendo de la funcionalidad).<br/>         Ambos tienen Smartphone aunque reconocen que lo usan para llamadas y mensajería.</p> |
| <b>Lección aprendida</b> | <p>Se validan varias de las hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Pymes pagarían por externalizar la atención para gestiones sencillas como atender pedidos o solicitar cita</li> <li>• Las Pymes no tienen recursos dedicados a la atención de clientes (recursos que además de su trabajo habitual, atienden el teléfono)</li> </ul>   |

### 13.3 SERVICIOS A EMPRESAS

|  |   |
|--|---|
| <b>POSITIVO</b>                              | <p>Despacho jurídico en Canarias<br/>         Persona entrevistada: Entrevista realizada vía mail<br/>         Fecha: 10-02-2014<br/>         Duración de la entrevista: 35 min</p>   |
| <b>Core de negocio</b>                       | Asesoría jurídica y servicios de abogacía   |
| <b>Actividades relacionadas con clientes</b> | <p>¿Cómo contactan con los clientes?</p> <p>Se ponen en contacto por medio de SMS o email y si es urgente, te llaman por teléfono y le dan al solicitante la contestación.</p> <p>¿Sería interesante ampliar su horario de atención a sus clientes?</p> <p>No trabajan fin de semana.</p> <p>¿Cómo hacen seguimiento de sus clientes?</p> <p>No tengo un panel online de acceso a información de mis llamadas o clientes</p> <p>¿Sería interesante que les hiciesen acciones comerciales para dar a conocer al despacho? ¿Tienen ya este servicio?<br/>         A mí no me hacen llamadas comerciales</p> <p>¿Sería interesante que la atención a sus clientes fuese proporcionada por agentes de su misma región?<br/>         Es interesante que el acento sea peninsular</p> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Posibilidad de mejora en atención al cliente</b> | Ofrecer la atención telefónica a los clientes mediante un servicio profesionalizado y posibilidad de tener un CRM de clientes donde tener un seguimiento de interacciones con clientes.  |
| <b>Lección aprendida</b>                            | En determinados negocios no interesa ampliar la jornada laboral.<br>Se valida la hipótesis de que las Pymes no tienen atención profesionalizada a sus clientes y les parecería interesante.<br>A veces no interesa que la atención sea de la misma región, la atención por agentes de la península puede resultar de valor añadido para algunas empresas |

|   |  |
|---|--|
| <b>POSITIVO</b>   |  |
| Testamento del Barón<br>18/02/2014<br>Persona entrevistada: Ana<br>Duración: 20 minutos |  |
| <b>Core de negocio</b>  | Tienda de antigüedades en La Latina  |
| <b>Entrevista</b>   | Su core de venta es su página web. Muchos clientes se ponen en contacto con ellos a través de la web para pedir artículos concretos de coleccionista. Muchas de estas comunicaciones son en otros idiomas y tardan bastante en contestar adecuadamente a estos clientes. En ocasiones también se ponen en contacto por teléfono, pero son casos atípicos, en general en otros idiomas tratar con los clientes vía mail.<br>Sería muy interesante poder tener un servicio de traducción ya no tanto a nivel de teléfono sino de mail que traduzca las necesidades de los clientes y que a ellos se les traslade por teléfono en español o bien vía mail.<br>Estarían dispuestos a pagar 20€/mes por este servicio. Sobre el negocio que les planteamos nos comentaron que lo que resultaba muy interesante es el tema de tener a los agentes deslocalizados, nos preguntaban si sería posible utilizarlos de agentes para recoger productos de colección por toda España para mandárselos luego a la central. |
| <b>Lección aprendida</b>  | Se descubre una oportunidad de negocio en la deslocalización que es muy de nicho y que, de todas formas, no entra en el core del negocio por lo que se descarta.   |

Se testa la hipótesis de ayuda de traducción a empresas y se aprende que en empresas con contacto Online la interacción con clientes extranjeros suele ser por mail.

## NEGATIVO

Concesionario de motos  
20/02/2014  
Entrevista realizada a Dueño retirado  
Duración: 30 minutos

### Entrevista

¿Qué opina del servicio?  
El servicio de "secretaria virtual" tiene una serie de carencias, y es que una secretaria de verdad hace muchas más cosas que son necesarias para la empresa, que básicamente podríamos resumir como "gestoría de bajo nivel". Preparar papeles, ordenarlos, llevar las facturas al día, etc.

¿Y si todas estas funcionalidades se hiciesen en remoto?... enviando por mensajero toda la documentación (desordenada), y que la persona que lo recibiera podría hacer esas mismas funciones, como ordenar toda la documentación que luego hay que llevar al gestor. Incluso podría haber un servicio de gestoría asociado (partnership).  
Esta persona podría estar interesada, si se le ofrece todo junto, y no se le da mucha publicidad al hecho de que sus facturas las recibiría un teletrabajador y las ordenaría en la mesa de su cocina (parece poco profesional). Pero tendría que ser así, el coste de hora de un empleado de call center no se parece al de un gestor.

### Lección aprendida

Se detecta una posibilidad de negocio en gestores remotos, pero se descarta por no formar parte del core de nuestro negocio.

## 13.4 INSTALACIONES Y REPARACIONES PARA PARTICULARES

## POSITIVO

Pequeña empresa de construcción  
20/02/2014  
Entrevista realizada a dueño de pequeña  
Duración: 20 minutos

### Entrevista

Antes tenía una pequeña empresa (8-10 empleados), y ahora a duras penas tienen 1 ó 2 trabajando con él, por la crisis.

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>Han tenido que prescindir de la secretaria que tenían antes, y pierden clientes porque no pueden atender todas las llamadas que les gustaría.</p> <p>Al plantear que el autónomo quiere gestionar su propio tiempo, y que este servicio se lo quitaría, la respuesta es clara: "¿y cómo te crees que se hacía antes, cuando sí tenía secretaria? Pues muy fácil: la secre cogía el recado, hablaba conmigo cuando podía, y luego llamaba de vuelta al cliente para confirmarle la hora o lo que fuera, o para cambiársela".</p> |
| <b>Lección aprendida</b> | <p>Se testa positivamente la hipótesis de que la Pyme no tiene recursos dedicados a la tarea de la atención al cliente. Estas empresas ofrecen soluciones "low-cost" con calidad "low-cost".</p> <p>Habría posibilidad de ofrecer el servicio de gestión de citas.</p>   |

### 13.5 TRANSPORTE

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>NEGATIVO</b>        | <p>Despacho jurídico en Canarias<br/>Taxis de Granada, taxis 24 horas en Barcelona, Radio Taxi 47 Vigo<br/>Persona entrevistada: Anselmo Rodríguez (Granada); Javier Ortiz (Barcelona, Ana María García (Vigo)<br/>18/02/2014<br/>Duración: 10-15 minutos (telefónica)</p>  |
| <b>Core de negocio</b> | Servicio de Taxis   |
| <b>Entrevista</b>      | <p>¿Resultaría interesante para ustedes ofrecer un servicio de solicitud de taxis automatizado con aviso a los taxistas de forma online a sus móviles?<br/>(Madrid, Vigo, Barcelona) Actualmente tenemos este servicio mediante IVR, si un cliente ha solicitado taxi desde su casa se reconoce el número de teléfono y se le dice que si quiere un taxi para la misma dirección pulse 1 y esa es toda la interacción que hace el cliente por teléfono. Eso manda aviso a la central y ésta avisa por radio al pool de taxistas. (Granada) Lo hacen a través de la central, tienen un servicio específico para eso.</p> <p>¿Sería interesante para ustedes un sistema de traducción simultáneo para hablar con los clientes extranjeros?<br/>(Madrid, Barcelona, Granada) Tenemos la opción de solicitar un taxista que hable inglés, francés o alemán. (Vigo) A parte de tener taxistas con idiomas, también tenemos la aplicación Dragon del iPhone. No nos</p> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | resultaría interesante este servicio.  |
| <b>Lección aprendida</b> | En el sector del taxi su core de negocio son las llamadas solicitando taxis y lo tienen cubierto.<br>En este sector tampoco resulta interesante para ellos el tema de los idiomas porque lo tienen cubierto de una u otra forma. |

### 13.6 SANIDAD

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>POSITIVO</b>          | <p>Clínica de Fisioterapia Osiris<br/>         Persona entrevistada: Roberto (socio)<br/>         18/02/2014<br/>         Duración: 20 minutos (telefónica)</p>  |
| <b>Core de negocio</b>   | Fisioterapia   |
| <b>Entrevista</b>        | <p>¿Resultaría interesante para ustedes ofrecer un servicio de citas?<br/>         Si, resultaría interesante porque lo que nos pasa (son dos socios) es que muchas veces los dos estamos atendiendo a clientes y no tenemos a nadie en el teléfono por lo que, o bien sales a contestarlo (que por política no lo hacemos), o dejan el mensaje en el contestador o perdemos a ese cliente.</p> <p>¿Sería interesante para ustedes externalizar el servicio de gestión de pólizas con las aseguradoras como Sanitas, etc.?<br/>         No es el mayor volumen de clientes que manejamos, podemos estar hablando de un 90-10, la gente normalmente viene sin mediar una aseguradora de por medio, por un servicio de fisioterapia privado.</p> <p>¿Cuentan con un sistema informatizado de fichas de clientes?<br/>         Ahora mismo las fichas de clientes las manejamos en papel porque nos costaría pasar toda la información a un sistema informatizado. Si el servicio no parte desde cero e incorpora todos los datos si estaríamos interesados.</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?<br/>         50€/mes</p> |
| <b>Lección aprendida</b> | En el sector de las clínicas pequeñas, casi más autónomos hay una oportunidad en el servicio de gestionar citas porque como suelen estar ocupados  |

atendiendo a los clientes pierden llamadas. Hay una oportunidad de negocios también en gestionar el tema de las pólizas con las aseguradoras privadas, pero se descarta inicialmente por no ser el core de nuestro negocio

### 13.7 TEST VIABILIDAD ALIANZAS IDIOMAS

## POSITIVO

Encuesta realizada a Soraya Moreno (profesora de Inglés en la Escuela Oficial de Idiomas de Logroño)  
Día: 19-02-2014

#### Propósito

Estamos desarrollando la idea de mejorar las opciones de calidad de servicio e internacionalización de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) a través de la creación de un Call Center deslocalizado en el que sus trabajadores puedan teletrabajar desde sus hogares. Para ello una de las herramientas que queremos potenciar en este Call Center es la capacidad de comunicación con posibles clientes tanto a nivel nacional como internacional que prefieran ser atendidos en su idioma materno distinto del español. Teniendo esto en cuenta hemos valorado la formación que las Escuelas Oficiales de Idiomas proporcionan a los ciudadanos a nivel local; los idiomas impartidos son:

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Italiano

La estrategia que nos estamos planteando para encontrar los candidatos adecuados es la de formar una alianza con las Escuelas Oficiales de Idiomas para que estas pongan en conocimiento de sus alumnos de últimos cursos la existencia de nuestro Call Center y su posibilidad de entrar a trabajar en el mismo. Quizás se podría implementar un “concurso motivacional” en el último curso de cualquiera de los idiomas arriba indicados, en el que se asegure que la persona con mejores resultados en el global de las pruebas de fin de curso (escrita, auditiva y oral) tendrían un puesto de trabajo en este futuro call center.

#### Respuesta

##### ¿Qué os parece la idea?

Respuesta: Al no conocer a la empresa no la podría recomendar, además al tratarse de una institución pública, a nivel institución tampoco podría ser recomendada ni se podría compartir la información sobre mejores expedientes, aunque cualquier persona

que esté en los dos últimos niveles del idioma seleccionado tendría un nivel suficiente para lo que planteáis

La Escuela Oficial de Idiomas tiene una asociación de estudiantes que seguro que querría colaborar  
Además se podría publicitar con carteles en el tablón de anuncios del centro

**¿La veis implementable?**

Respuesta: A título personal lo veo muy buena idea ya que proporciona puestos de trabajo

**¿Al tratarse de un estamento público, consideráis que puede haber algún tipo de trabas?**

Respuesta: No se podría compartir la información que solicitáis ni publicitar de manera oficial a no ser que lleguéis a un acuerdo con el Ministerio de Educación

**¿Tenéis ya algún tipo de acuerdo de colaboración con alguna empresa? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Nos podríais dar más información?**

Respuesta: No, no tenemos ningún tipo de acuerdo de este tipo

**Si no por concurso, ¿podríais al menos publicitarla?**

**¿O permitirnos ir a una de vuestras clases a publicitar este modelo de negocio en caso de llevarse a cabo?**

Respuesta: Como dije antes la Escuela Oficial de Idiomas tiene una asociación de estudiantes que seguro que querría colaborar

Además se podría publicitar con carteles en el tablón de anuncios del centro

**Lección aprendida**

Podríamos considerar alianzas con escuelas de idiomas en capitales de provincias para conseguir el personal que necesitamos para el segundo skill de agente, agente con idiomas.

## 14 ANEXO C - PRIMERA VERSIÓN DE LA WEB

Hemos desarrollado una primera versión de la web: <http://whai.es/> en la que buscamos comenzar a testar el interés del cliente en el producto.



Figura 65: Ejemplo de la web Whai para tablet

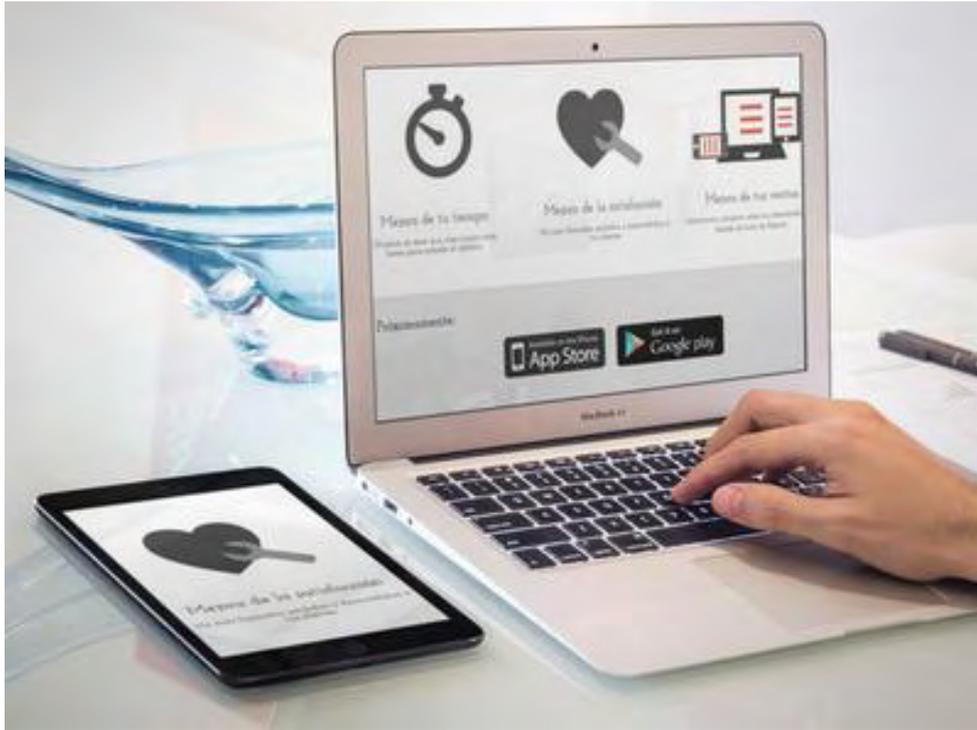


Figura 66: Ejemplo de la web Whai para ordenador

# 15 ANEXO D - SEGUNDA VERSIÓN DE LA WEB

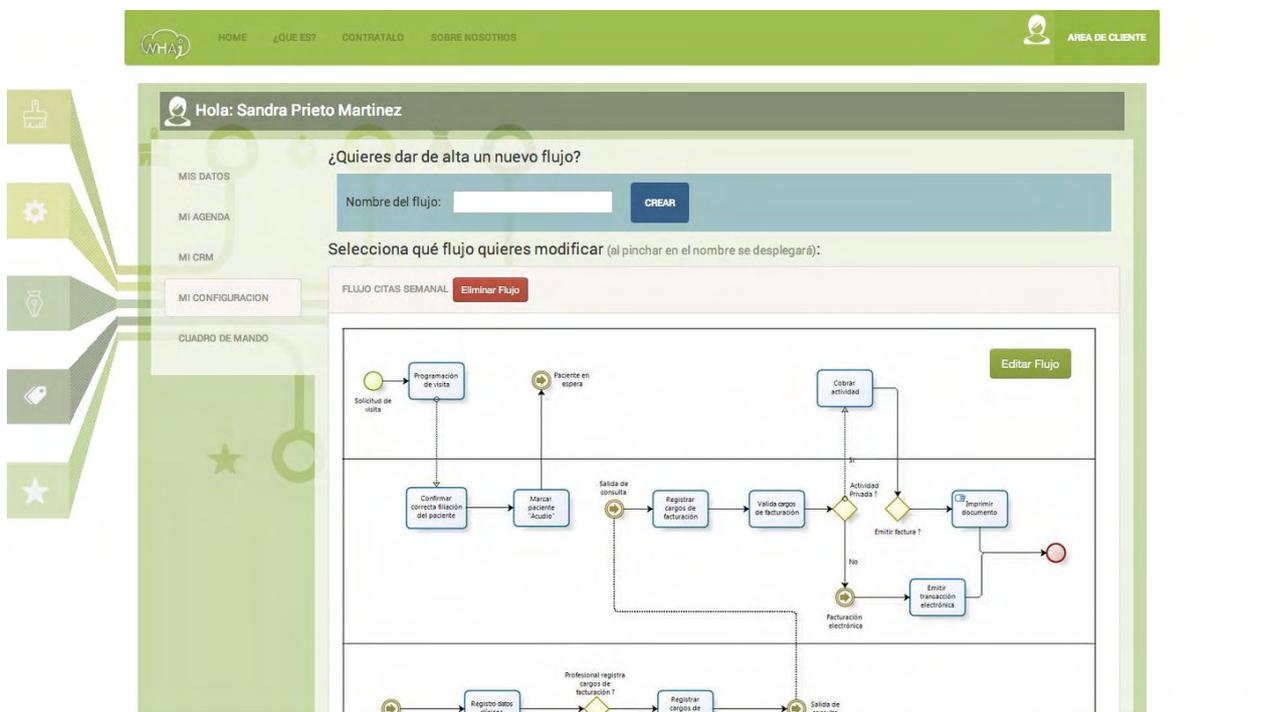


Figura 67: Clientes



Figura 68: Clientes



Figura 69: Cuadro de mando



Figura 70: Informes

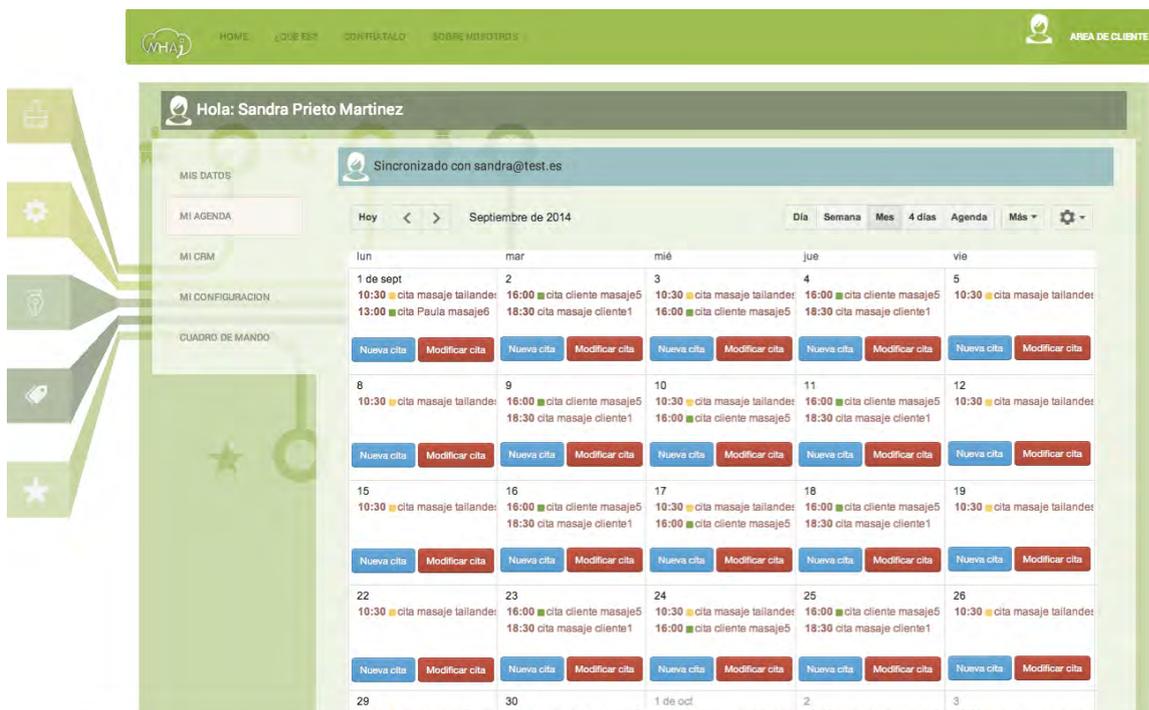


Figura 71: Calendario

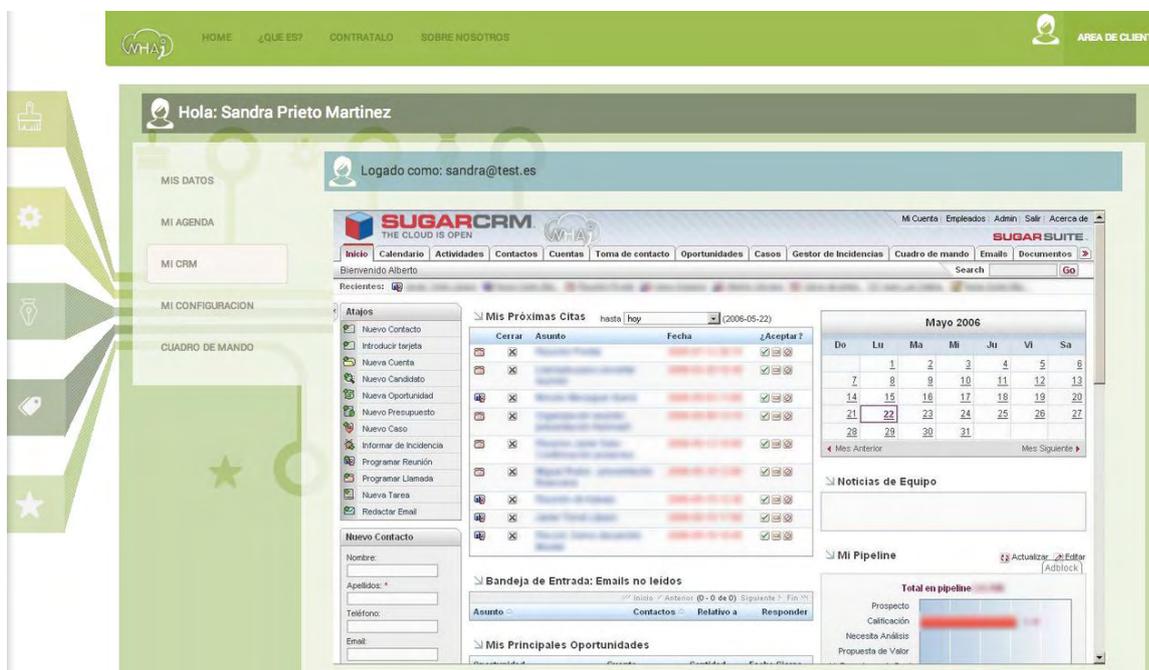


Figura 72: CRM

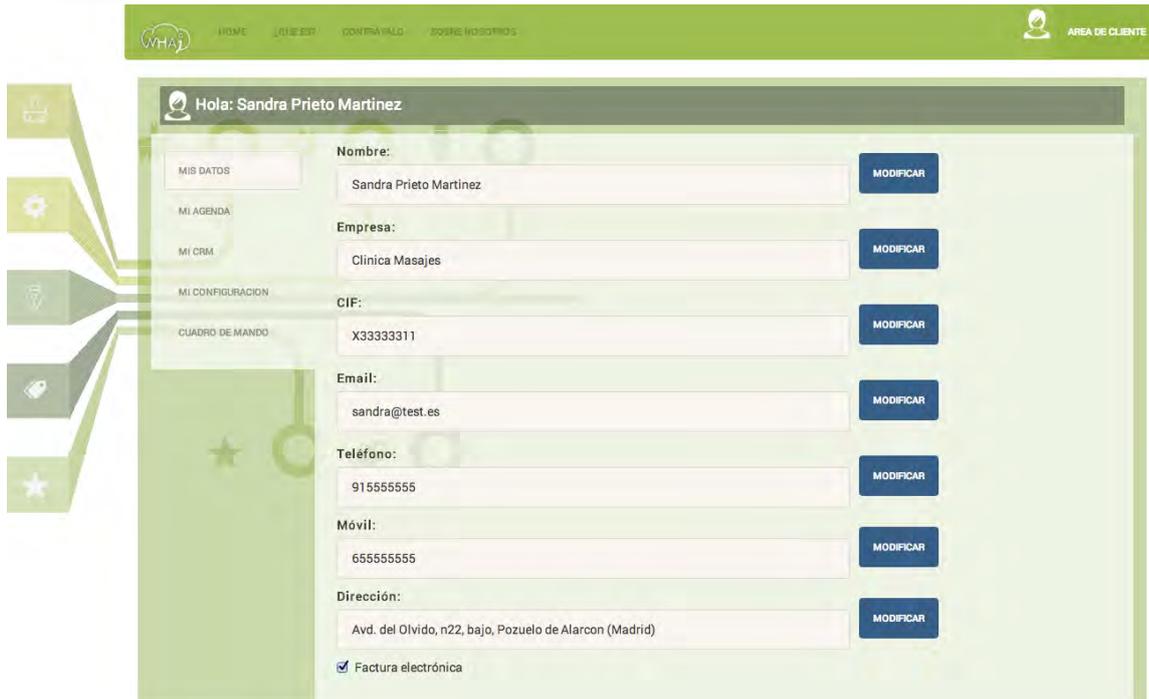


Figura 73: Ficha de datos

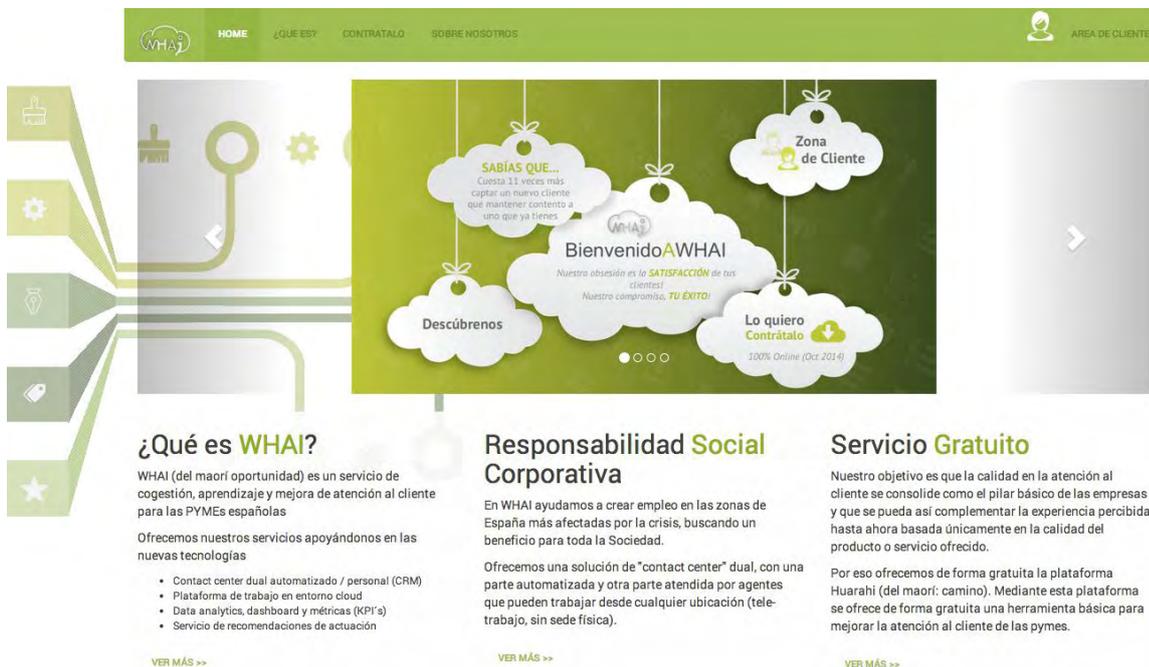


Figura 74: Home

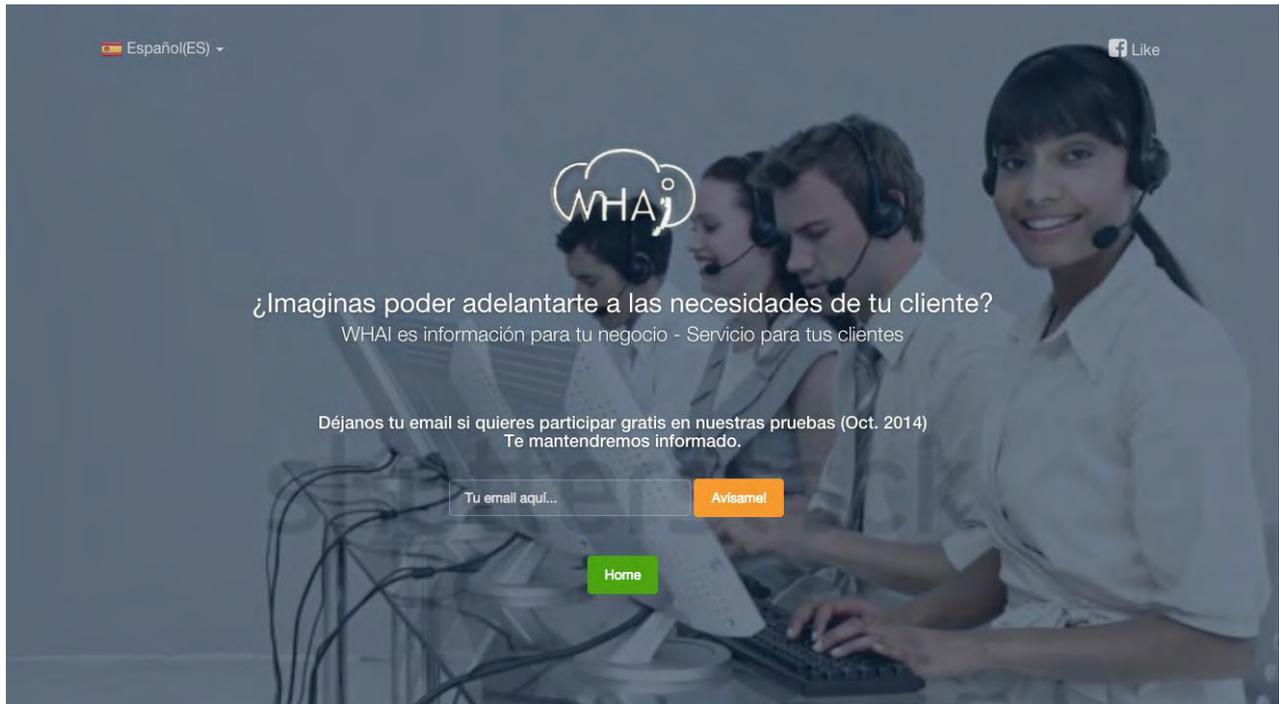


Figura 75: Captación de leads



Figura 76: Nosotros

**¿Qué es WHAI** Información para tu negocio - Servicio para tus clientes

**Hoy por hoy**

Los mercados y la sociedad están evolucionando a un ritmo vertiginoso hacia colocar en el centro de los negocios a los clientes. La ampliación de la oferta y la globalización de la demanda dificultan la fidelidad de los clientes. Hoy en día, la satisfacción del cliente es fundamental para el devenir de un negocio puesto que las alternativas se han multiplicado y se han reducido las barreras que antes existían y que hacían más complejo que un cliente te cambiase por otro competidor.

Una práctica habitual es centrar todos los esfuerzos en el producto. Si bien es cierto que un producto de calidad puede ser parte de la ecuación del éxito, no es suficiente y muchas veces ni siquiera necesario, al final lo que realmente cuenta es cómo percibe ese producto el cliente. El valor añadido que aporta una empresa a sus clientes es fundamental para que ese cliente no sólo consuma sus productos puntualmente sino que repita y, como pieza clave, que dicho cliente prescriba a la empresa y con ello el negocio prospere gracias al "boca-oreja".

La clave del éxito en definitiva está en la satisfacción del cliente. Para conseguir esa satisfacción, las empresas deben superar las expectativas de sus clientes y, este punto ha de basarse en dos pilares: la atención al cliente como parte estratégica de todo negocio y la correcta comprensión por parte de los gestores del negocio de cuáles son las oportunidades de servicio y de venta que tienen con su base de clientes, en base a correctos flujos de información.

**Queremos ayudarte**

Nuestra propuesta de innovación busca ofrecer un servicio a las pequeñas y medianas empresas que les permita mejorar la atención a sus clientes a corto y medio plazo.

De forma inmediata, ofreceremos una solución de "contact center" dual, con una parte

**WHAi: Oportunidad**

Las pymes españolas tienen la oportunidad de mejorar sus procesos de información y por tanto de ofrecer más y mejores servicios a sus clientes.

Nosotros ofrecemos:

- Atención pedidos comerciales
- Llamadas confirmación citas
- Integración de agenda
- Agentes multilingües
- Encuesta valoración servicios
- Motivos de abandono
- Dashboard
- Métricas con KPI's relevantes
- Informes indicadores de servicio
- Informes estratégicos

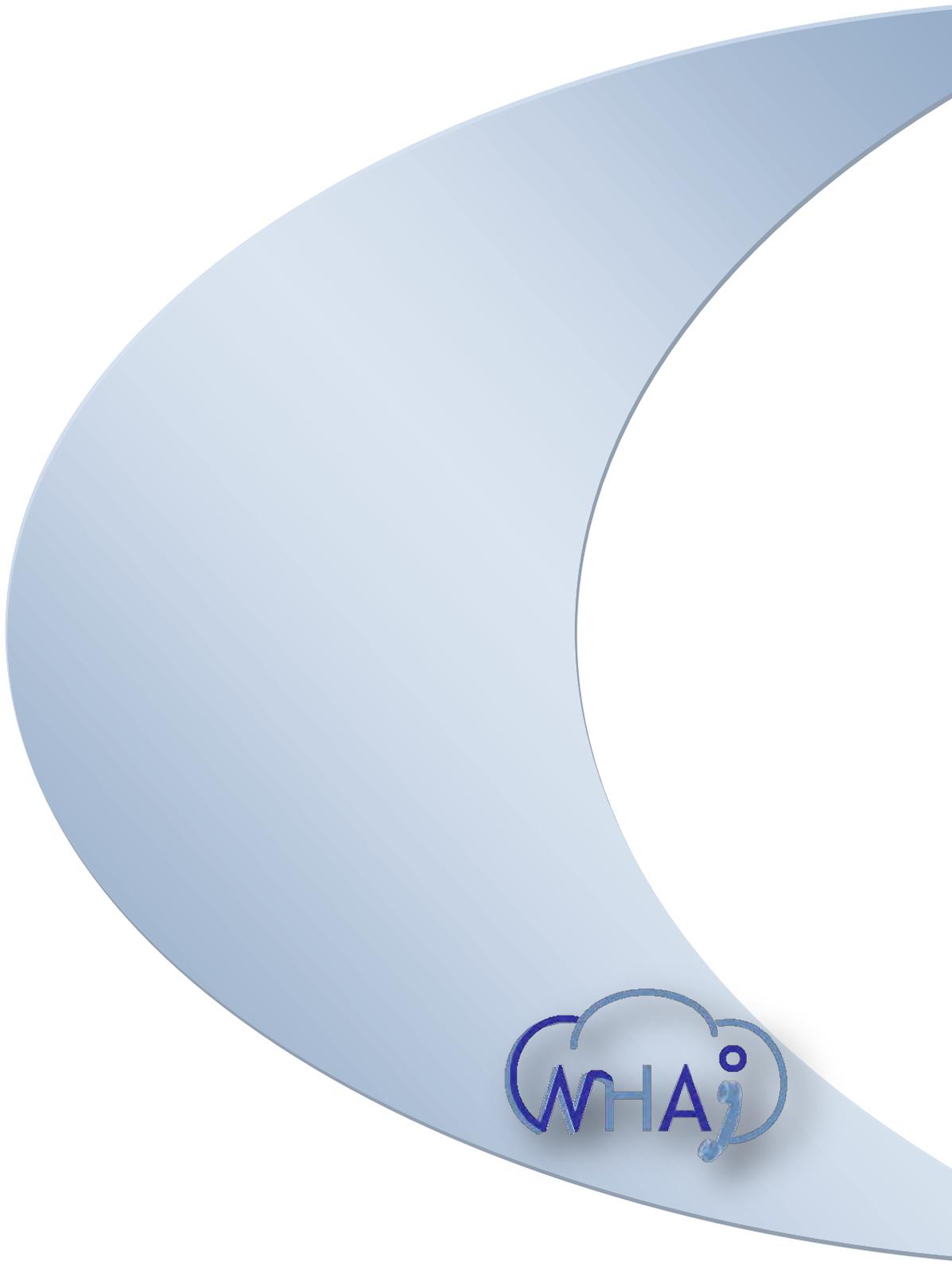
**HUARAHÍ: Camino**

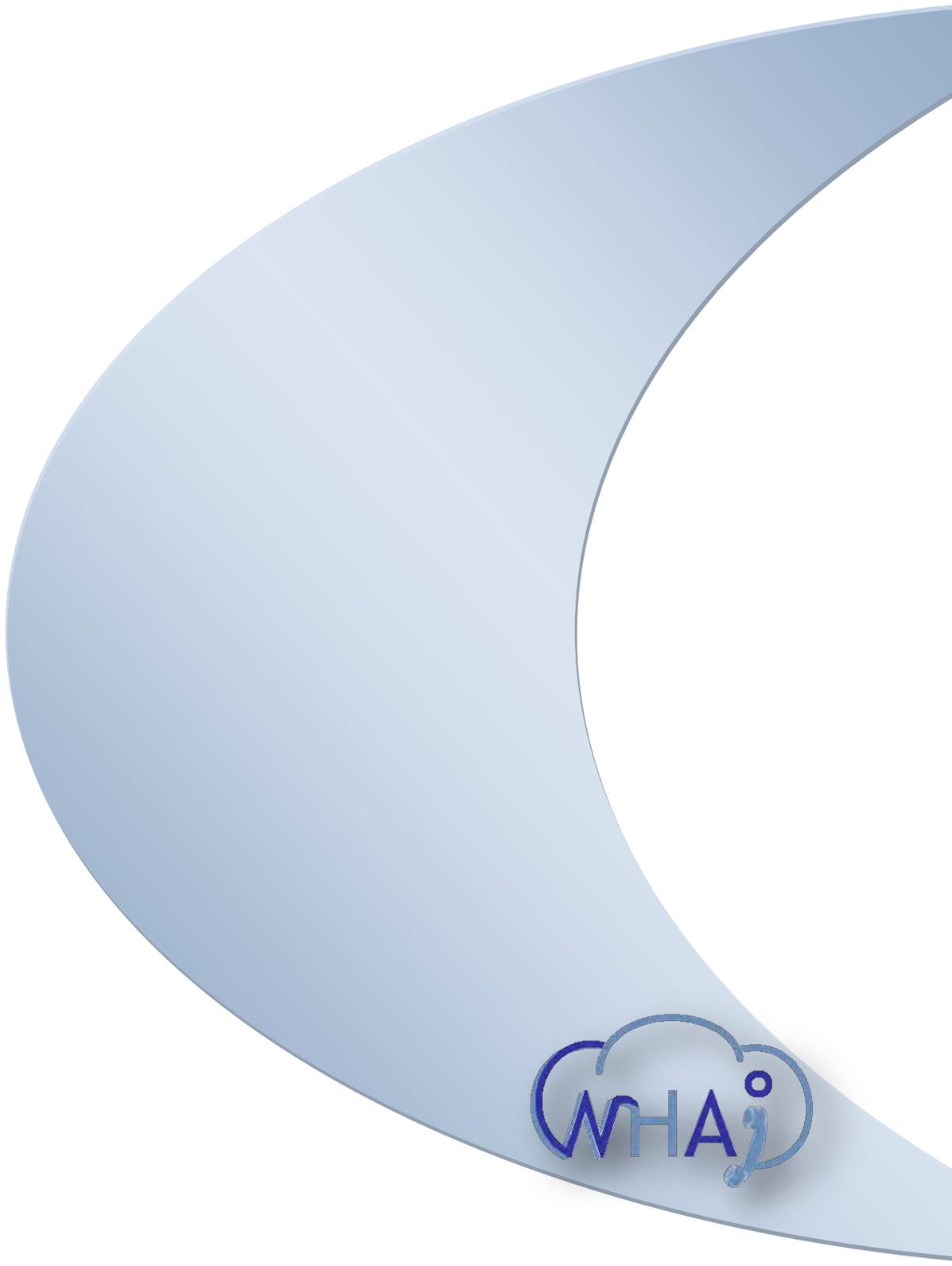
Las alternativas para una buena prestación de servicio de atención al cliente para la pyme son costosas o de poca calidad.

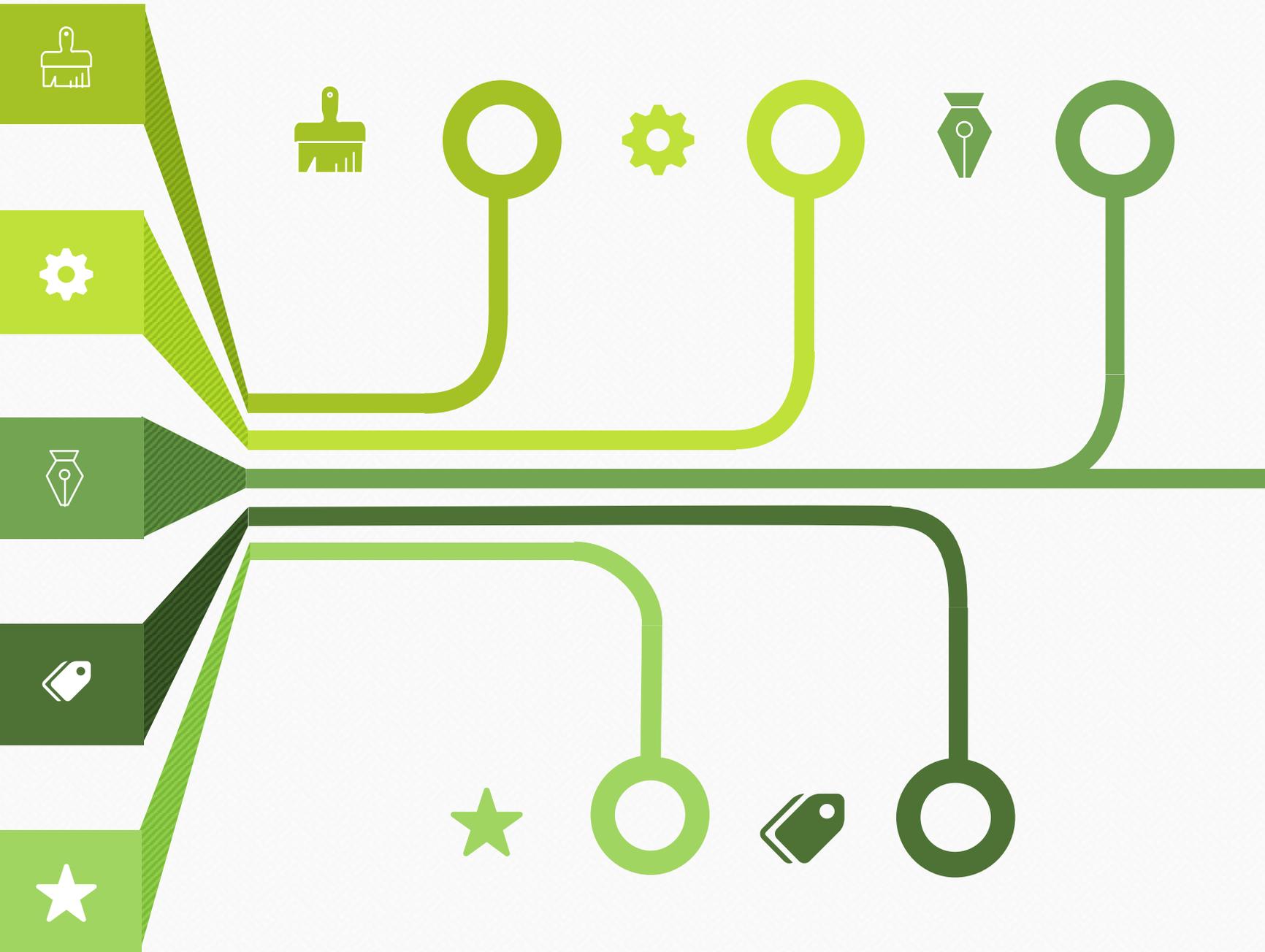
Nosotros proporcionamos de forma gratuita:

- Acceso a CRM con datos de sus clientes

Figura 77: Qué es Whai









*Información para tu negocio - Servicio para tus clientes*



Huarahi

Información para **tu negocio** - Servicio para **tus clientes**



# Introducción

Las pymes españolas tienen la oportunidad de mejorar sus procesos de información y por tanto de ofrecer más y mejores servicios a sus clientes.

Históricamente, la sombra de la falta de profesionalización persigue a las pequeñas y medianas empresas españolas, más si centramos nuestro análisis en el papel que la atención al cliente tiene en el día a día de las PYMES.

**Los mercados y la sociedad están evolucionando a un ritmo vertiginoso hacia colocar en el centro de los negocios a los clientes.** La ampliación de la oferta y la globalización de la demanda dificultan la fidelidad de los clientes. **Hoy en día, la satisfacción del cliente es fundamental para el devenir de un negocio puesto que las alternativas se han multiplicado y se han reducido las barreras que antes existían** y que hacían más complejo que un cliente te cambiase por otro competidor.

Una práctica habitual es centrar todos los esfuerzos en el producto. Si bien es cierto que un producto de calidad puede ser parte de la ecuación del éxito, no es suficiente y muchas veces ni siquiera necesario, al final **lo que realmente cuenta es cómo percibe ese producto el cliente.**

El valor añadido que aporta una empresa a sus clientes es fundamental para que ese cliente no sólo consuma sus productos puntualmente sino que repita y, como pieza clave, que dicho cliente prescriba a la empresa y con ello el negocio prospere gracias al “boca-oreja”.

**La clave del éxito en definitiva está en la satisfacción del cliente.** Para conseguir esa satisfacción, las empresas deben superar las expectativas de sus clientes y, este punto **ha de basarse en dos pilares: la atención al cliente como parte estratégica de todo negocio y la correcta comprensión por parte de los gestores del negocio de cuáles son las oportunidades de servicio y de venta que tienen con su base de clientes,** en base a correctos flujos de información.

# Introducción

Las **alternativas** para una buena prestación de servicio de atención al cliente para la pyme son costosas o de poca calidad.

Muchas veces se penaliza la atención al cliente porque dicha tarea recae en empleados cuyo principal cometido no es, precisamente, la atención de los clientes.

Debido a esto, aparte de **desatender muchas oportunidades de hacer más negocio con nuevos clientes, se pierden las oportunidades de aprender y mejorar el propio servicio/producto** que vendrían del feedback de los ya-clientes, por lo que la pérdida es doble.

Si el trabajo de atención al cliente no puede ser abordado por el personal de la propia empresa una alternativa es externalizar este servicio. Las opciones de externalización de un servicio de calidad resultan muy costosas. **Muchas empresas, a gran escala como los operadores telco, han optado por externalizar este servicio a call centers ubicados en otras partes del mundo donde los costes son más baratos.** Pero la atención se resiente muchas veces porque:

- los KPIs de dichos “contact center” no están relacionados con la satisfacción del cliente sino con el coste por llamada
- porque el cliente “lo que espera” (expectativa) es ser atendido por un agente que comparta su idioma y/o cultura

- existe el efecto “agente listo”: los agentes, debido a la gran rotación existente en estas grandes plataformas, no tienen el suficiente conocimiento para guiar al cliente u ofrecerle alternativas satisfactorias. Por este motivo los clientes pueden multiplicar sus llamadas hasta que consiguen contactar con “el agente listo” que consigue arreglarles sus problemas con la consiguiente frustración de tiempo y dinero (muchos no tienen teléfono gratuito) perdido.

**Estas grandes plataformas no son una alternativa para las pequeñas empresas porque su trato con el cliente debe ser mucho más cercano, y sin dejar de ser profesional.**

En cuanto a la mera información o incluso herramientas para mejorar la atención al cliente, en la actualidad apenas existen opciones válidas para las pequeñas empresas. Tan sólo algunas empresas se han aventurado con soluciones de información para pequeña y mediana empresa, pero con frecuencia no se percibe adecuadamente su valor, y las herramientas específicas para mejorar la atención al cliente son con frecuencia muy costosas y requieren conocimientos muy específicos para su uso.

# Introducción

**Whai** (del maorí oportunidad) quiere ser una alternativa para esos pequeños negocios, para que aprovechen todas las oportunidades que tengan de mejorar y expandir sus negocios.

Nuestra propuesta de innovación busca ofrecer un servicio a las pequeñas y medianas empresas que les permita mejorar la atención a sus clientes a corto y medio plazo.

De forma inmediata, **ofreceremos una solución de "contact center" dual, con una parte automatizada y otra parte atendida por personal especializado, en la que se deslocalizará la sede de trabajo de manera que los empleados, o agentes del call center, puedan trabajar desde cualquier ubicación (tele-trabajo, sin sede física).**

La plataforma de trabajo se aloja en un entorno cloud al que los agentes pueden acceder con un terminal de coste reducido y una conexión a internet.

- Aporta mayor flexibilidad a los empleados, y reduce drásticamente los costes, sin necesidad de reducir los salarios.
- Posibilidad de emplear trabajadores en zonas geográficas menos accesibles, sin necesidad de desplazamientos y con flexibilidad de horarios.

- Podemos atender a los usuarios o clientes de nuestros clientes con agentes cercanos, en su idioma, de su misma cultura, ofreciendo un servicio que mejore sus expectativas.

A medio plazo, **esta atención personalizada nos permitirá conocer con detalle a nuestros clientes, y en especial la relación que tiene con sus propios clientes.**

Gracias a analistas especializados, y a nuestro avanzado sistema de gestión, **estaremos en condiciones de ofrecer valiosa información para mejorar la forma en que las empresas pueden atender a sus clientes**, incrementar la fidelidad de los mismos, y potenciar un efecto de prescripción que atraiga nuevos clientes.

Whai quiere ser también una oportunidad de empleo viable para colectivos en riesgo de exclusión y regiones donde hay menores alternativas y corren peligro de despoblación. Queremos ayudar al desarrollo de los negocios, contribuir al progreso de las sociedades y comunidades en las que operamos, generando empleo y desarrollando servicios que mejoren la productividad y competitividad de nuestros clientes.

# Introducción

**Huarahi** (del maorí: camino) **Toda la plataforma que permitirá la operativa automatizada en el servicio Whai, se ofrecerá de forma gratuita como herramientas básicas para mejorar la atención al cliente de las pymes.**

Toda la plataforma que permitirá la operativa automatizada en el servicio Whai, se ofrecerá de forma gratuita para cualquier autónomo que necesite unas herramientas básicas para mejorar su atención al cliente. Esta plataforma es el camino para mejorar la relación de una empresa con sus clientes, **esta plataforma es Huarahi (del maorí camino).**

Con esto conseguiremos que la calidad en la atención al cliente se consolide como el pilar básico de las empresas, que se preste la atención necesaria a la búsqueda de este valor, y que se pueda así complementar la experiencia percibida hasta ahora basada únicamente en la calidad del producto o servicio ofrecido.

Ponemos a disposición de los usuarios una aplicación y servicio web – Huarahi - que les permite realizar de forma cómoda diferentes gestiones de su negocio al tiempo que les permite obtener información sobre cómo está siendo su desarrollo. ¿Podrían ganar más? ¿Por qué la gente se va? La fuente de datos de esta información son otros usuarios profesionales de Huarahi y los usuarios de Huarahi.

Esa información es tratada para poder generar informes de mayor valor añadido.

**Whai + Huarahi** la solución complementaria para gestionar de manera más eficiente tu empresa y obtener al mismo tiempo información de valor para la misma.



# Misión, **Visión** y valores



## Misión

Nuestro objetivo: Que tu cliente esté satisfecho con tu servicio en todos los eslabones del proceso “preventiva, venta y postventa”.

Nadie conoce tu negocio mejor que tú, déjanos que te ayudemos a que los demás te conozcan, te quieran, te usen, te recomienden y te ayuden a mejorar a través de la percepción que tienen del servicio que les has prestado.



## Visión

Queremos proporcionar soluciones de contact center a los clientes de tu negocio desde una relación cercana y resolutive, ofreciendo soluciones innovadoras a los precios más competitivos del mercado, y extraer de ahí la información que nos permita aconsejarte la mejor forma de fidelizar a tus clientes y captar otros nuevos.



## Valores

Excelencia: alianzas con clientes y proveedores. Orientación a resultados: soluciones útiles y de valor añadido para el cliente. Compromiso social: apuesta por capital humano. Equipo: Trabajamos en equipos multidisciplinares de distintas unidades, empresas y comunidades generando un clima de confianza y respeto. Servicio: Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes para desarrollar y aplicar soluciones que aumenten su satisfacción.

# Modelo de negocio: Huarahi

HUARAHI: La información de tu negocio que hace mejorar tus resultados

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Cámaras de comercio<br/>Asociaciones profesionales<br/>Afiliados</p> | <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Obtención de datos<br/>Análisis automatizado de los mismos<br/>Ceración de indicaciones e información a partir de los mismos.</p> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Ofrecer a pymes y autónomos un panel de información online que les permita entender mejor las oportunidades de mejora en la gestión de sus negocios y los pasos que han de dar para aprovecharlas.</p> | <p><b>RELACION CON CLIENTES</b></p> <p>Online</p>  | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Talleres mecánicos<br/>Centros de bienestar y salud<br/>Servicios de asistencia técnica</p> |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Servidores<br/>Personal<br/>Publicidad y marketing</p>       | <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Publicidad<br/>Servicios tarificables a cliente</p>  | <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Fuentes externas de información<br/>El propio cliente</p>  | <p><b>CANALES</b></p> <p>Presencial<br/>Online</p> |   |



# Modelo de negocio: Whai

WHAI: Ahorra recursos para centrarte en tu negocio

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Camaras de comercio<br/>Asociaciones profesionales<br/>Afilados</p>  | <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Soporte a PYMES en atención al cliente<br/>Satisfacer las necesidades de los clientes de nuestros clientes</p> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Extender y mejorar la calidad del servicio de las PYMES, liberando de recursos directos y aportando habilidades de gestión de cliente por parte de personas del mismo entorno Isocultural.</p> <p>(Eso nos permite obtener información que de momento no cobramos por ella)</p> | <p><b>RELACION CON CLIENTES</b></p> <p>Presencial<br/>Online<br/>Teléfono</p>   | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Talleres mecánicos<br/>Centros de bienestar y salud<br/>Servicios de asistencia técnica</p> |
| <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Terminal (thin client)<br/>Estructura de interconexión de terminales en la nube</p>  |   | <p><b>CANALES</b></p> <p>Presencial<br/>Online<br/>Teléfono</p>   |   |   |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Unidades de trabajo<br/>Servicio de ADSL<br/>Estructura en la nube<br/>Central de redirección - reconocimiento de llamadas<br/>Personal<br/>Publicidad y marketing</p> |   |   | <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Servicios tarificables al cliente<br/>Gestión de suministradores (ej: bares)<br/>Gestión comercial (a futuro)</p> |   |



# Qué ofrecemos: **Huarahi**

La **plataforma Huarahi**. Con ella, las empresas podrán disfrutar de herramientas de atención al cliente automatizadas.



Acceso a un CRM con los datos de sus clientes y las interacciones que se han efectuado.



Acceso a acciones automatizadas: e-mail marketing, envío de promociones, etc.



Gestión de citas



Integración con herramientas y aplicaciones móviles



E-mail/SMS de confirmación de cita



Servicio limitado de recepción automática de llamadas (contestador interactivo ó IVR)



Acceso a zona de auto-configuración del servicio donde se pueden configurar y modificar los flujos del proceso, el catálogo de productos, etc.

**y para los clientes de nuestros clientes:**

- **App móvil personalizada**
- **Web con área de cliente**
- **Atención telefónica automática (IVR)**

# Qué ofrecemos: **Whai. Gestión**

Atención y gestión profesional con personal especializado, conocedor del negocio y de la región geográfica, lo que permite un trato cercano y personalizado con los clientes.



Atendemos pedidos comerciales y de información tanto telefónicamente como por correo electrónico.



Trabajamos sobre un catálogo comercial que tenga la empresa



Disponemos de agentes que pueden atender sus consultas en varios idiomas.



Llamada de confirmación de cita



Integración con la agenda de la empresa



Encuesta de valoración del servicio prestado.

# Qué ofrecemos: **Whai. Información**

Información y recomendaciones específicas para cada empresa, gracias a la información recogida durante la interacción con cada uno de sus clientes.



Extracto automático de los puntos más relevantes, y las conclusiones de analistas profesionales sobre dicha información: motivos de abandono (pérdida de cliente); Índice de satisfacción de los clientes (desglosado); Informe de reclamaciones; Informe de oportunidades desglosadas



Informes de propuestas estratégicas para mejorar los resultados: acciones detectadas que pueden ser llevadas a cabo de forma automatizada y acciones detectadas por nuestros analistas

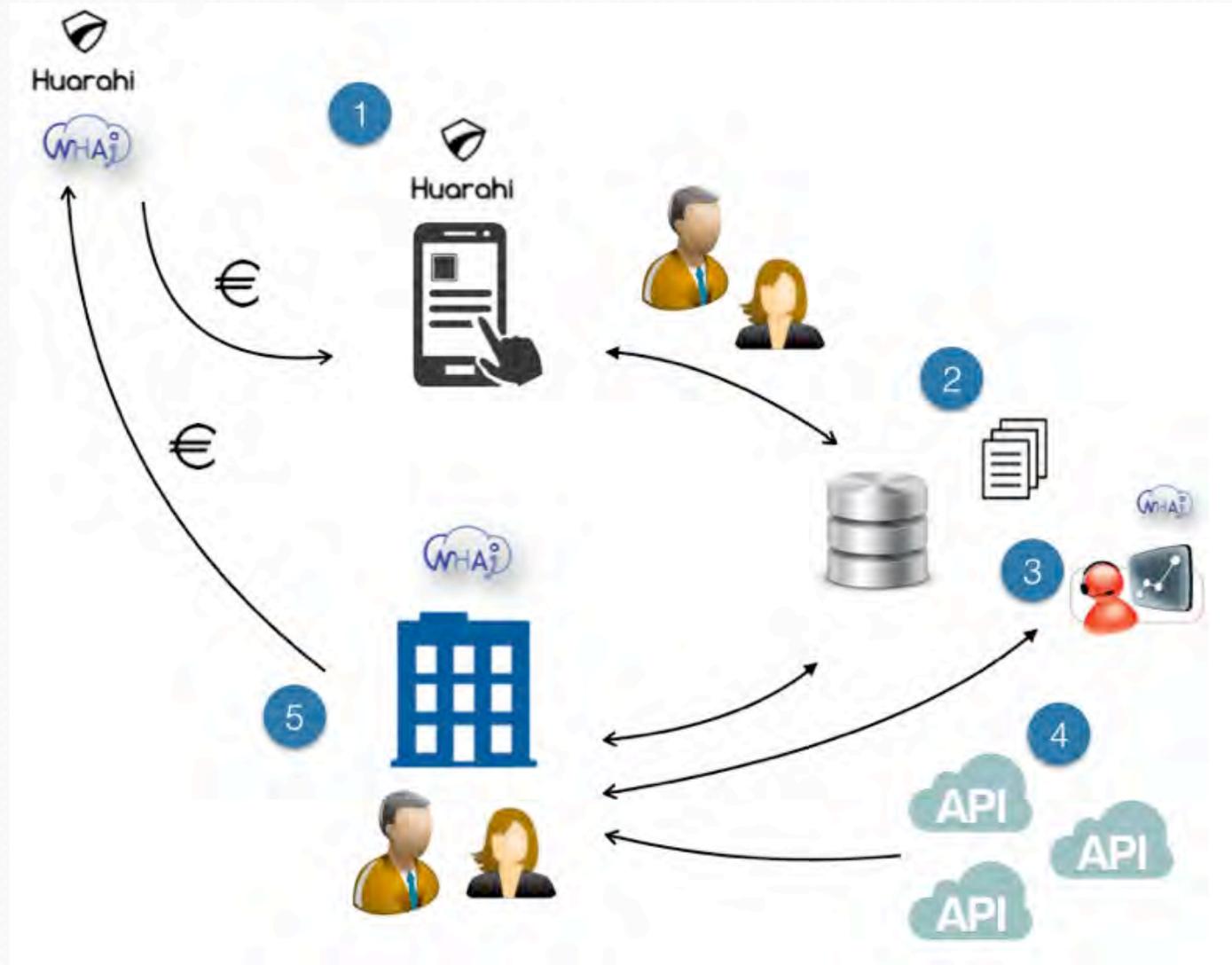


Acceso a un dashboard con los KPI's más relevantes. Un dashboard es un panel de control donde se encuentran resumidos los parámetros más importantes del negocio y tiene el objetivo de dar la información estratégica necesaria de forma visual y sencilla para poder, de un vistazo, extraer conclusiones y tomar acciones de negocio orientadas por esas conclusiones.



Informes de indicadores del servicio: satisfacción de clientes, reclamaciones, estadísticas de citas, volumetría del servicio, etc.

# Relación entre Whai & Huarahi



# Relación entre Whai & Huarahi



Esa información es tratada para poder generar informes de mayor valor añadido.

Se le unen además fuentes externas de datos con datos macroeconómicos, censales, locales, meteorológicos...

1  
Ponemos a disposición de los usuarios una aplicación y servicio web - **Huarahi** - que les permite realizar de forma cómoda diferentes gestiones de su negocio al tiempo que les permite obtener información sobre cómo está siendo su desarrollo. La fuente de datos de esta información son otros usuarios profesionales de Huarahi y los usuarios de Huarahi.

2  
3  
Comenzamos a ofrecer un servicio personal a clientes de Whai, de gestión de negocio, que actuará como una fuente adicional de información al sistema.

4  
5  
El servicio de Whai ofrece además de esa gestión operativa, un completo control de lo que sucede en el negocio de nuestros clientes, gracias a la información obtenida de competencia, entorno y su propio negocio.

# A quién

Para ofrecer la máxima calidad en sus servicios, Whai/Huarahi ofrecerá inicialmente sus servicios sólo a tres segmentos empresariales especializados:

01

**TALLERES**  
Mecánicos  
y Automoción



02

**CLÍNICAS**  
Dentistas  
o fisioterapuetas



03

**ASISTENCIA TÉCNICA**  
Instaladores de gas o  
mantenedores de calderas



# Estrategia

Ofrecer soluciones de “Cloud CRM”, “Contact center” con **información valiosa para las empresas, condensada en consejos concretos y específicos para mejorar la atención a sus clientes.**

Posicionarnos como la empresa líder de mercado en generación de información específica para Pymes que permita **reducir la rotación de clientes, aumentar su fidelidad, y su consumo medio en las empresas.**

Ofrecer la primera plataforma multicanal (móvil, web, atención telefónica automática) gratuita que permita a los autónomos y pequeñas empresas gestionar su base de clientes, aportándoles valor añadido específico.

## Objetivos Estratégicos

Alcanzar una masa crítica de usuarios activos mensualmente en dicha plataforma en los primeros 18 meses de actividad, de un 10% de la cuota de mercado que son: 1.550 en el vertical de clínicas, 1.375 en el vertical de automoción y 450 en el de servicios profesionales. Es un volumen suficiente que nos permita construir la mejor base de datos con conocimiento específico de usuarios por segmentos del mercado español.

Aportar valor inmediato a nuestros clientes aumentando el ratio de resolución de consultas telefónicas o automáticas en el primer contacto, reduciendo gastos y adaptando la oferta de nuestros servicios en función de la demanda.

Fomentar relaciones duraderas con nuestros clientes y los usuarios finales, basados en la comunicación mutua, la confianza de las partes, y un fuerte enfoque WIN-WIN.

Alcanzar acuerdos globales con proveedores que ayuden a nuestros clientes a optimizar la gestión de su negocio.

Ofrecer servicios de la máxima calidad gracias a personas comprometidas con la empresa, a través de una relación profesional duradera, y con una sólida formación en las herramientas y las claves del negocio.

## Una mirada al futuro

Aumentar el número de segmentos verticales a los que dirigimos cada vez que alcancemos una rentabilidad suficiente en los anteriores. Dicha expansión se analizará de forma que se aporte valor a los clientes desde el inicio de la actividad, y una vez que se recoja información suficiente a través de la plataforma Huarahi.

# Estrategia. Factores claves de éxito

Ofrecer soluciones de “Cloud CRM”, “Contact center” con **información valiosa para las empresas, condensada en consejos concretos y específicos para mejorar la atención a sus clientes.**

Los objetivos operativos que mediremos para considerar que nuestro servicio se está prestando de acuerdo a las expectativas de nuestros clientes son:

- Atención satisfactoria a los usuarios de nuestros clientes
- Generación de información de valor en los plazos acordados
- Medición de los resultados de las acciones propuestas, aprobadas e implementadas

**Minimización de costes:** es clave fundamental minimizar los costes en las interacciones con los clientes de nuestros clientes (atención al cliente de la Pyme) maximizando el valor percibido por la Pyme/ autónomo. El factor clave para la sostenibilidad y rentabilidad de la solución es conseguir minimizar los tiempos por interacción y el coste de dicha interacción con los usuarios finales, consiguiendo extraer el mayor volumen de información relevante en el proceso.

**Maximización de la satisfacción de los clientes:** ofrecer un servicio de alta calidad en atención a los clientes de nuestros clientes para que usen el servicio de forma asidua, lo prescriban y nos ayuden a mejorarlo.

**Que nuestro producto sea flexible y configurable:** para conseguir adaptar nuestro producto a las necesidades de cada cliente sin necesidad de realizar una solución a medida, debemos buscar la forma de conseguir que nuestro producto sea abierto y flexible. Partiendo de una base común debemos conseguir abstraer los procesos para que sólo la capa final sea la que se configure específicamente para un cliente determinado y que éste lo perciba como un producto completamente personalizado. Esto nos permitirá escalar la solución a otros sectores sin necesidad de hacer inversiones importantes.

**Que nuestro producto genere la mayor información de valor posible** de forma automática para que se puedan formular propuestas de mejora estratégicas básicas que además puedan ser la base para propuestas más complejas que formularán nuestros analistas.

**Poder medir la repercusión de las medidas de mejora implementadas.**

# Análisis entorno

La atención a los consumidores finales sigue estando en el centro de la estrategia de las empresas y la externalización de estos servicios supone una importante palanca de ahorro de costes para las compañías.

## Entorno Económico

La tasa de crecimiento del PIB para 2014 se prevé [1] llegue hasta el 0,9%, sensiblemente por encima de las previsiones del Gobierno y de los organismos internacionales.

La actividad industrial, medida a través del índice de producción industrial, ha presentado una **modesta tendencia a la recuperación a lo largo de 2013**, aunque en términos interanuales las tasas de crecimiento han sido negativas.

Se estima que en 2013 su variación anual fue del -2,0%, mientras que para 2014 la previsión de consenso es un crecimiento del 0,8%.

Las presiones inflacionistas durante 2014 van a seguir siendo muy débiles, tanto por el lado de la demanda como de la oferta, de modo que la previsión para la tasa media anual es del 1%. La previsión de consenso para la tasa interanual de diciembre es 1,1%.

**En 2014 también se espera una reducción de la tasa de paro media anual desde el 26,4% de 2013 hasta el 25,6%.** Se espera, por tanto, que continúe el proceso de recuperación de competitividad-costes.

El saldo de la Balanza de Pagos por cuenta corriente, se espera que siga teniendo un comportamiento más favorable; las previsiones ahora son de un 1,8 % de superávit.

## Entorno Legislativo

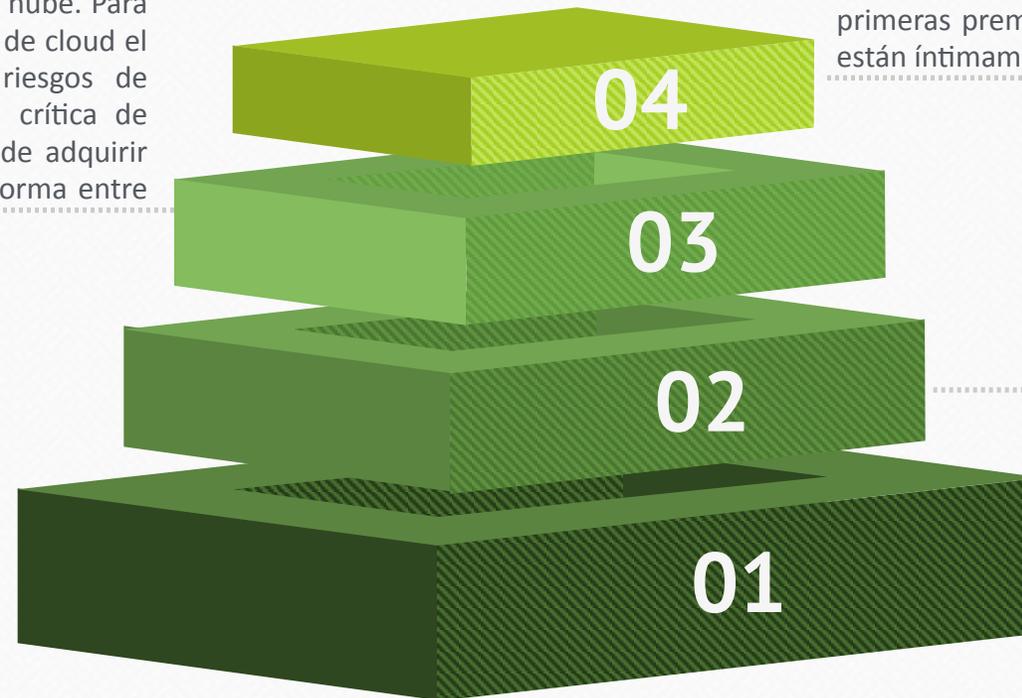
Resaltamos los aspectos legislativos que afectan y condicionan nuestra actividad, relaciones con nuestros clientes y empleados, y la información que podamos manejar sobre ellos.

- **LEY ORGÁNICA 15/1999**, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- **LSSI, ley 34/2002**, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico Real Decreto-ley 13/2012. (“Ley de Cookies”)
- **REAL DECRETO 1720/2007**, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999
- **DIRECTIVA 2000/31/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 8 de junio de 2000**
- **DIRECTIVA 98/27/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 19 de mayo de 1998**
- **BOE 2012/07/27 Resolución de la Dirección General de Empleo** por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes Telemarketing)

# Riesgos y amenazas

## RIESGO TECNOLÓGICO

Debido a la naturaleza de nuestras infraestructuras, tenemos una gran dependencia de proveedores de plataforma y servicios en la nube. Para paliar este riesgo: diversificaremos entre varios proveedores de cloud el alquiler de servicios y plataforma para minimizar los riesgos de dependencia y a medida que vayamos alcanzando masa crítica de clientes se estudiará la viabilidad económica y estratégica de adquirir hardware en propiedad para repartir los costes de la plataforma entre variables y fijos.



## BARRERAS DE ENTRADA

inherente a un negocio de naturaleza tecnológica que puede ser abordado por una startup. nuestra operativa debe basarse en la excelencia para que cuando nuestros competidores entren en el mismo juego nuestra posición en el mercado sea dominante y nuestra marca sea percibida como un valor en sí mismo.

Además, nuestro objetivo estratégico deberá ser la mejora continua de nuestro servicio, la satisfacción de nuestros clientes y la innovación para aportar valor a los mismos, para conseguir el mayor y mejor porcentaje del “pastel” del mercado en el que competimos.

## RIESGO HUMANO

Nuestra política de recursos humanos, de formación, desarrollo y motivación es vital para garantizar la calidad y excelencia en nuestro servicio. Queremos fomentar en nuestros empleados un sentimiento de pertenencia fuerte con la empresa, que sientan que son la parte esencial de la compañía y que la entiendan como una gran familia que aporta valor a la sociedad, a pequeños empresarios que intentan levantar la economía del país. Por este motivo, la satisfacción del empleado será también una de nuestras primeras premisas, junto con la de nuestros clientes, que están íntimamente relacionadas.

## LIQUIDEZ

La búsqueda de financiación puede ser compleja y puede afectar a la viabilidad del proyecto. Las medidas que podemos tomar para mitigar este problema son: disponer de un capital inicial significativo. y trabajar en la búsqueda de la reducción de costes mediante una estructura organizativa flexible y reducida y la optimización de de recursos tecnológicos..

# Huarahi App

Atención al cliente automatizada  
Servicio gratuito



**Acceso a CRM con datos de sus clientes**

Calendario on-line y Gestión de citas

**E-mail / SMS confirmación de cita**

Integración con app / Autoconfiguración

**Acciones automatizadas (E-mail marketing, promociones, etc)**

Atención telefónica automática (IVR) para el y sus clientes

**App móvil personalizada para interacción con sus clientes**

Web con área de cliente

# Uhai

## Gestión Información Reporting



Whai **Información**  
Encuesta valoración servicios  
Motivos de abandono  
Dashboard  
Métricas con KPI's relevantes



Whai **Gestión**  
Atención pedidos comerciales  
Llamadas confirmación citas  
Integración de agenda  
Agentes multilingües



Whai **Reporting**  
Informes indicadores de servicio  
Informes estratégicos

# Nosotros



Ingeniero Superior en Telecomunicación  
Master en Marketing Digital y Comercio electrónico en OBS.  
Gestión de proyectos de digitalización y consultoría técnica de sistemas  
+ 10 años de experiencia áreas de desarrollo Web, Arquitectura de sistemas java, CRM y BBDD

**María Jesús Martínez**  
CEO / Dirección financiera

Licenciado en C.C.Económicas y Empresariales  
Key Account Manager Clientes Internacionales  
+15 Años experiencia en ventas y negociaciones en entornos multidisciplinares.



**Martín Fernández**  
Dirección Comercial



Ingeniero Telecomunicaciones  
Responsable técnico de Innovación  
10 años experiencia con operadores móviles internacional

**Aitor Rubio**  
Dirección operaciones y técnica

Dirección Marketing Ingeniero Técnico en Telecomunicación y Master en Creación Digital  
Consultoría digital, marketing online y publicidad y planificación de medios online  
+ 6 años de experiencia profesional y docente en desarrollo web, ecommerce y marketing online



**Pedro Jesús González**  
Dirección Marketing



Ingeniero Industrial – Ingeniero Mecánico  
Jefe de Proyectos Automoción  
5 años experiencia internacional

**Héctor Reinares**  
Dirección eCare y RRHH

# Competencias clave

La estructura empresarial planteada para nuestra startup, se ajusta a un modelo sencillo que aúna todos los puestos clave de una gran empresa, entre los 5 socios fundadores de Whai/Huarahi.

Nuestro core de negocio, asumido por lo tanto como actividades propias será el descrito a continuación.

- **Analizar la información que los usuarios del servicio de nuestro cliente nos hacen llegar a través de los servicios de feedback que proporcionamos** (atención telefónica, atención Online, IVR, encuestas...) para proponer a nuestros clientes, las Pymes y autónomos, mejoras que se pueden implementar en su servicio para conseguir mayor rentabilidad de sus clientes, movimientos estratégicos en su mix, en su cartera de clientes y frente a la competencia.
- **Ofrecer el servicio de atención al cliente a los usuarios de nuestros clientes o Customer Care:** Nuestro valor diferencial en la atención al cliente es en Online, procesos adaptados a cada negocio; y en atención telefónica, la cercanía, la excelencia y la identificación de nuestros agentes con la propia compañía y con el destino de los clientes a los que representan en las labores de atención al cliente. Pero esta actividad es una actividad de soporte para nuestro objetivo final que explicamos anteriormente.

**El hardware y software para la plataforma no forman parte esencial de nuestro negocio** (ya que podríamos adaptarnos a múltiples escenarios para operar en internet) por lo que alquilaremos el software necesario como servicio e incluso la propia plataforma a proveedores de cloud, diversificando entre varios estos servicios para minimizar los riesgos de dependencia. A medida que las necesidades de nuestros clientes se puedan hacer más específicas probablemente requiramos hacer cambios en el software para adaptarnos a esas nuevas demandas, pero inicialmente nuestro servicio se implementará con las soluciones estándar que nos ofrece el mercado.

La logística del hardware necesario para los operadores tampoco forma parte de nuestro core por lo que llegaremos a acuerdos con proveedores externos para su adquisición y distribución como, por ejemplo, Amazon.

La instalación y el mantenimiento de la plataforma tecnológica tampoco forma parte de nuestro negocio, si bien durante el primer año será asumido por los socios fundadores (de profundo background tecnológico)

# Otros perfiles y competencias



Responsable de visitas comerciales. Orientación al logro y a cliente. Coherencia. Flexibilidad. Comunicación efectiva. Organización. Perseverancia y manejo de presión. Asesoría comercial. Cierre comercial. Experiencia y formación.

---

## Perfil comercial

Recepción y atención de llamadas telefónicas. Motivación. Orientación al logro. Orientación al cliente. Coherencia. Flexibilidad. Comunicación efectiva. Organización. Perseverancia. Idiomas. Experiencia y formación.

---

## Perfil teleoperador

Será el encargado de desarrollar la lógica de extracción de información a través de los datos de clientes. Se requiere de una persona con curiosidad y capacidad analítica que esté formada en las herramientas necesarias para crear significado y valor sobre los datos.

---

## Perfil científico de datos

El programador será el artífice de llevar a la práctica los requisitos de negocio. Se requiere una persona con capacidad de organización. Pensamiento analítico. Trabajo en equipo. Orientación a objetivos. Flexibilidad y disponibilidad. Capacidad de búsqueda de información y reciclaje continuo.

---

## Perfil programador

# Plan de operaciones

A continuación se describen gráficamente todos los procesos de la empresa, así como la relación que existe entre ellos. En los siguientes apartados se analizará con más detalle cada uno de ellos.



# Plan de operaciones

Plataforma flexible, autoescalable y barata  
Software abierto (Open source)  
Configuración del cliente rápida y barata

## 2 x CRM

Uno para uso de nuestros clientes y otro para uso de nuestros empleados

Plataforma Huarahi

## APLICACIONES

Para la web y las aplicaciones móviles. Basada en software libre. Se nutrirán de ambos CRM's.

## CENTRALITA

Servicio de telefonía en la nube basado en Twilio. A futuro, basada en Asterisk. **Esto permitirá a todos nuestros agentes teletrabajar.**

Plataforma Operadores  
Call Center - En Remoto

## PUESTOS CLIENTE

Puestos de trabajo de nuestros operadores, en remoto. Monitor, webcam, cascos, teclado, ratón, *thin client* y *conexión a internet*.

## PROCES. INFORMACIÓN

El procesamiento de la información de las BBDD de Huarahi y de las fuentes de datos externas agregadas es un proceso muy intensivo en recursos que puede aliviarse siguiendo la filosofía de toda la plataforma.

Plataforma Procesado  
de información

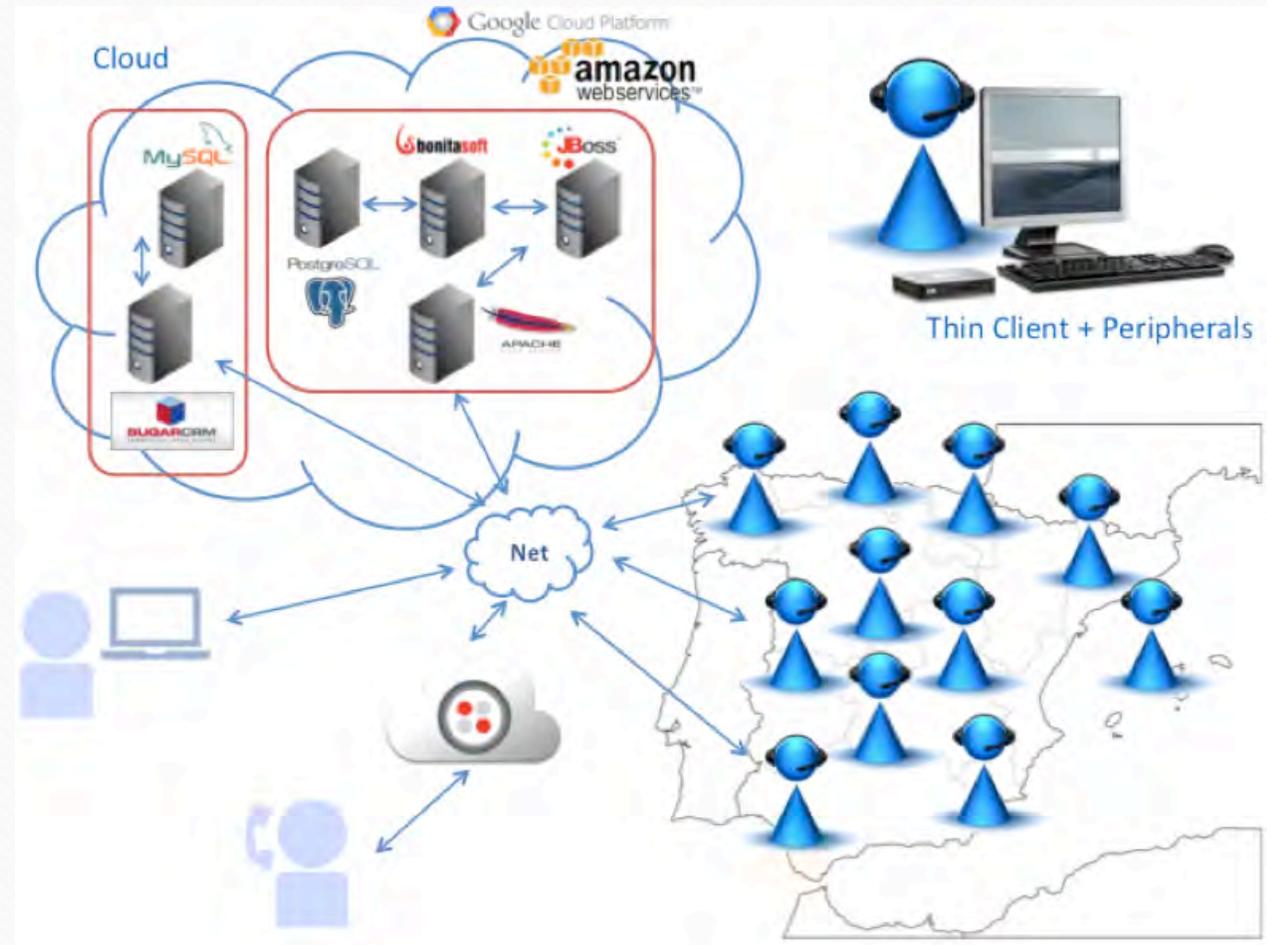


# Plan de operaciones

Procesos y tecnologías.

La arquitectura de toda la plataforma que presta el servicio consta de 4 elementos fundamentales:

- Plataforma Huarahi
- Plataforma de operadores call center
  - Puestos cliente
  - Centralita
- Plataforma de procesamiento de la información



# Plan comercial y de marketing

Nuestro producto es la **obtención de conclusiones relevantes para las pymes y autónomos**, gracias a la información recogida de sus propios clientes y a fuentes de información externas, **y la explotación de la misma**.

Aunque el objetivo último de nuestro producto es conseguir generar información y propuestas estratégicas para que las Pymes puedan mejorar y rentabilizar sus servicios, la palanca de venta de nuestro producto no puede ser el “dashboard” (panel de información) que les ofreceremos.

Las Pymes españolas y los autónomos no están acostumbrados a pagar por esta información; es más, no perciben el valor que puede dar a su negocio por lo que no es sencillo llegar a la venta partiendo de una propuesta enfocada a la generación de información de valor.

**La palanca comercial de venta será ofrecer un servicio** que, de una forma menos profesionalizada ya están dando: la atención al cliente, la gestión de citas. **Y, partiendo de ese servicio, transmitirle a la Pyme que de forma gratuita le ofreceremos un servicio integral de atención al cliente.**

## Posicionamiento

La competencia actual no parece que haga nada por ayudar a mejorar a las empresas con las que colabora, limitándose meramente a gestionar las tareas externalizadas.

Como hemos dicho, Whai/Huarahi quiere **posicionarse en este sector con la vocación de ayudar a los autónomos, pequeñas y medianas empresas comprometiéndonos con ellos y con sus clientes**, acción que nos permitirá generar una imagen de marca que nos diferenciará de nuestros competidores y nos ayudará a superar la mayor barrera de entrada que vemos en el mismo, que es la confianza.

Para conseguir esto se planificarán una serie de acciones ATL dirigidas a cualquier público en general aunque nos centraremos principalmente en estrategias BTL dirigidas a nuestro público objetivo: **Autónomos con Huarahi y PYMES con Whai dividido por clústeres y focalizado en los tres lineales elegidos para la fase inicial.**

# Plan comercial y de marketing

Nuestro producto es la **obtención de conclusiones relevantes para las pymes y autónomos**, gracias a la información recogida de sus propios clientes y a fuentes de información externas, **y la explotación de la misma**.

Nuestra estrategia de promoción persigue los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a nuestros futuros clientes la importancia de la gestión de clientes en la sociedad actual.
- Transmitir la importancia de la fidelización, no solo de nuevos clientes, sino de clientes actuales.
- Compartir el concepto de coste de oportunidad perdido por una mala, inadecuada, o inexistente gestión de un cliente potencial.
- Explicar la capacidad de mejora en atención al cliente, e incluso en la definición del producto o servicio comercializado, a partir del análisis de la información registrada durante los servicios de preventa, venta y postventa.
- Dar a conocer el servicio que ofrecemos, explicando claramente lo que se persigue con cada una de las opciones y dejando claro, que el control del negocio lo tendrá siempre el propietario, que es el que tiene el conocimiento, y que nuestra idea es solo la de ayudar a mejorar en la gestión de los clientes.

## **Focalización, Profiling, Segmentación y Clustering.**

Los autónomos (potenciales usuarios de Huarahi) y las PYMES (potenciales usuarios de Whai) agrupan a un gran número potencial de clientes en donde unos divergen mucho de los otros.

Para poder desarrollar una estrategia comercial adecuada tenemos que identificar primero a cada uno de estos grupos de clientes potenciales, ya que las estrategias de aproximación serán diferentes entre ellos, aunque compartan acciones comunes.

Esto hace que **del universo real de 3.000.000 de pymes, consigamos centrarnos en:**

62.000 talleres

55.000 bienestar y salud

18.000 servicios



# Plan comercial y de marketing

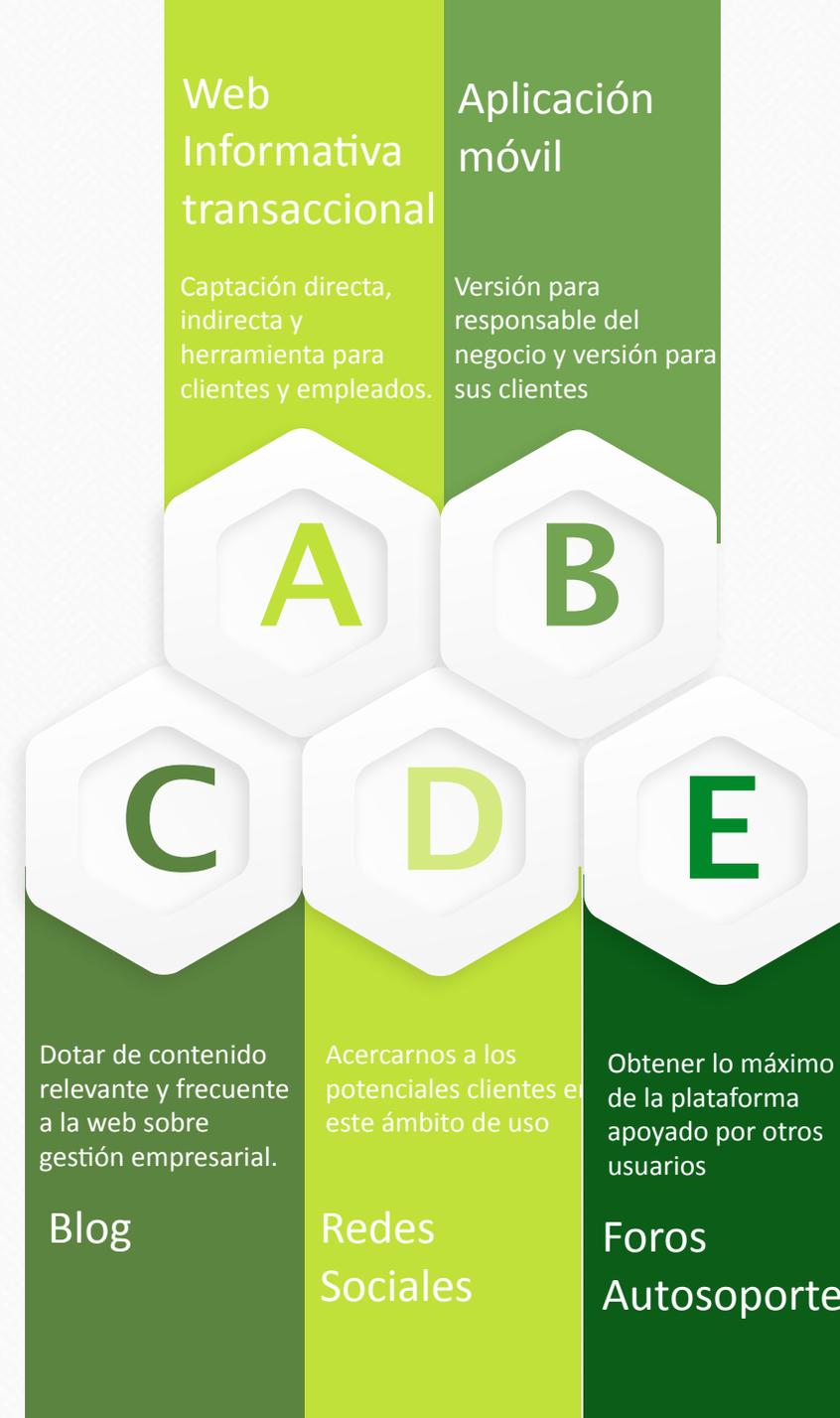
Plan de lanzamiento comercial



# Plan comercial y de marketing

**Desarrollo de activos digitales:** web, aplicación, blog y redes sociales y foros de autosoporte.

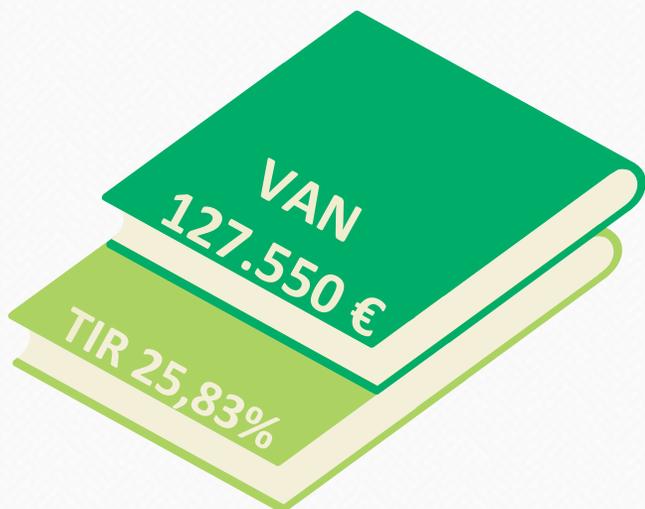
**Desarrollo de campañas:** SEO, SEM, Display, Email Marketing, Facebook Ads, LinkedIn Ads, Twitter Ads.



# Plan financiero

| Cuenta de Resultados |                 |                 |                |               |                |                |
|----------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| PyG                  | año 0           | año 1           | año 2          | año 3         | año 4          | año 5          |
| Ingresos             | 6.000           | 165.300         | 472.207        | 841.170       | 1.266.162      | 1.732.951      |
| Costes Explotación   | -113.486        | -281.257        | -524.488       | -757.172      | -1.038.220     | -1.361.517     |
| Amortizaciones       | -945            | -1.355          | -1.845         | -2.003        | -2.043         | -1.983         |
| <b>BAII</b>          | <b>-108.431</b> | <b>-117.312</b> | <b>-54.126</b> | <b>81.994</b> | <b>225.900</b> | <b>369.452</b> |
| Gastos Financieros   | -4.500          | -4.500          | -9.000         | -9.000        | -4.500         | 0              |
| <b>BAI</b>           | <b>-112.931</b> | <b>-121.812</b> | <b>-63.126</b> | <b>72.994</b> | <b>221.400</b> | <b>369.452</b> |
| Impuestos            | 28.233          | 30.453          | 15.781         | -18.249       | -55.350        | -92.363        |
| <b>BN</b>            | <b>-84.698</b>  | <b>-91.359</b>  | <b>-47.344</b> | <b>54.746</b> | <b>166.050</b> | <b>277.089</b> |

Cuenta de resultados. Payback de la inversión. Ratios financieros.

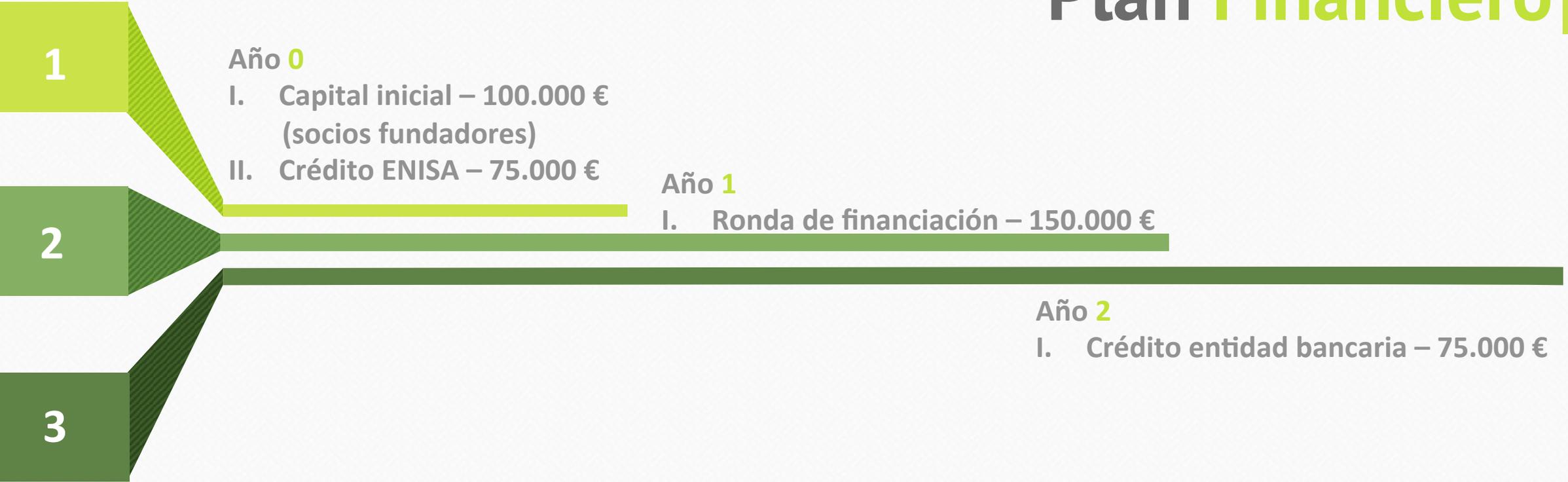


| Periodos                        | Coste Inversión<br>Cash Flow<br>obtenido | Cash Flows<br>Acumulados |
|---------------------------------|--|--------------------------|
| 0                               | -83.753                                  | -83.753                  |
| 1                               | -90.004                                  | -173.757                 |
| 2                               | -45.500                                  | -219.257                 |
| 3                               | 56.749                                   | -162.508                 |
| 4                               | 168.093                                  | 5.584                    |
| 5                               | 279.072                                  | 284.656                  |
| <b>PayBack de la inversión=</b> |  | <b>3,97 años</b>         |

Payback de la inversión.

Más información disponible en el Anexo.

# Plan Financiero



Información para **tu negocio** - Servicio para **tus clientes**





Huarahi

Información para **tu negocio** - Servicio para **tus clientes**



Anexo



# Anexo

## Plan financiero

### Previsión ingresos

Hay una fuente principal de ingresos asociada a la comercialización del servicio Whai, que es proporcional al número de clientes que contraten el servicio. Por simplicidad en los cálculos se considera una distribución normal.

Hay una segunda fuente de ingresos, marginal, de 1.000€ al mes fijos. Su origen está en contratos de publicidad exclusivos que se cerrarán con anunciantes de productos asociados a cada uno de los sectores verticales en los que Whai/Huarahi prestará su actividad.

| <b>VENTAS HUARAHI</b>                    |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | AÑO0              | AÑO1                | AÑO2                | AÑO3                | AÑO4                  | AÑO5                  |
| Empresas Vertical A                      | 62.000            | 62.000              | 62.062              | 62.124              | 62.186                | 62.248                |
| Cuota de mercado                         | 0,50%             | 1,20%               | 1,90%               | 2,60%               | 3,30%                 | 4,00%                 |
| Empresas Vertical B                      | 55.000            | 55.000              | 55.055              | 55.110              | 55.165                | 55.220                |
| Cuota de mercado                         | 0,30%             | 1,00%               | 1,70%               | 2,40%               | 3,10%                 | 3,80%                 |
| Empresas Vertical C                      | 18.000            | 18.000              | 18.018              | 18.036              | 18.054                | 18.072                |
| Cuota de mercado                         | 0,80%             | 1,50%               | 2,20%               | 2,90%               | 3,60%                 | 4,30%                 |
| <b>Venta productos</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| Autonomos HUARAHI                        | 619               | 1.564               | 2.512               | 3.461               | 4.412                 | 5.365                 |
| Meses en funcionamiento                  | 6                 | 12                  | 12                  | 12                  | 12                    | 12                    |
| Ingresos                                 | 6.000 €           | 12.000 €            | 12.000 €            | 12.000 €            | 12.000 €              | 12.000 €              |
| <b>VENTAS WHAI</b>                       |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|  | AÑO0              | AÑO1                | AÑO2                | AÑO3                | AÑO4                  | AÑO5                  |
| Empresas Vertical A                      | 0                 | 62.000              | 62.062              | 62.124              | 62.186                | 62.248                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,05%               | 0,10%               | 0,17%               | 0,24%                 | 0,32%                 |
| Empresas Vertical B                      | 0                 | 55.000              | 55.055              | 55.110              | 55.165                | 55.220                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,03%               | 0,06%               | 0,10%               | 0,14%                 | 0,19%                 |
| Empresas Vertical C                      | 0                 | 18.000              | 18.018              | 18.036              | 18.054                | 18.072                |
| Cuota de mercado                         | 0                 | 0,02%               | 0,04%               | 0,07%               | 0,10%                 | 0,13%                 |
| <b>Venta productos</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| Pymes WHAI                               | 0                 | 51                  | 102                 | 174                 | 244                   | 330                   |
| Meses en funcionamiento                  | 0                 | 12                  | 12                  | 12                  | 12                    | 12                    |
| Ingresos                                 | 0                 | 153.300,00 €        | 460.206,60 €        | 829.169,56 €        | 1.254.162,28 €        | 1.720.951,45 €        |
| Nº pymes * cuota * meses * promedio (/2) |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
| <b>FACTURACION</b>                       | <b>6.000,00 €</b> | <b>165.300,00 €</b> | <b>472.206,60 €</b> | <b>841.169,56 €</b> | <b>1.266.162,28 €</b> | <b>1.732.951,45 €</b> |
| <b>Coste de Ventas</b>                   |                   |                     |                     |                     |                       |                       |
|  | AÑO0              | AÑO1                | AÑO2                | AÑO3                | AÑO4                  | AÑO5                  |
|  | 6.000,00 €        | 18.000,00 €         | 18.000,00 €         | 30.000,00 €         | 30.000,00 €           | 30.000,00 €           |

# Anexo: Plan financiero

Previsión de gastos. Tres apartados diferenciados

| COSTES PLATAFORMA               |             |             |             |             |             |             |  |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
|                                 | AÑO0        | AÑO1        | AÑO2        | AÑO3        | AÑO4        | AÑO5        |  |
| Número Pymes                    | 0           | 51          | 102         | 174         | 244         | 330         |  |
| NÚMERO DE USUARIOS concurrentes | 6           | 21          | 35          | 52          | 69          | 87          |  |
| Número de empleados             | 5           | 7           | 15          | 22          | 31          | 39          |  |
| CAPEX                           |             |             |             |             |             |             |  |
| BBDD WHAI                       | 492,02 €    | 0,00 €      | 0,00 €      | 492,02 €    | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| BBDD EMPLEADOS                  | 274,48 €    | 0,00 €      | 0,00 €      | 274,48 €    | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| BBDD APLICACIÓN                 | 982,58 €    | 0,00 €      | 0,00 €      | 982,58 €    | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| Centralita                      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| Subtotal                        | 1.749,08 €  | 0,00 €      | 0,00 €      | 1.749,08 €  | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| Coste preproducción             | 69,96 €     | 0,00 €      | 0,00 €      | 69,96 €     | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| Coste desarrollo                | 174,91 €    | 0,00 €      | 0,00 €      | 349,82 €    | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| SubTotal                        | 1.993,95 €  | 0,00 €      | 0,00 €      | 2.168,86 €  | 0,00 €      | 0,00 €      |  |
| OPEX                            |             |             |             |             |             |             |  |
| BBDD WHAI                       | 513,16 €    | 513,16 €    | 513,16 €    | 513,16 €    | 513,16 €    | 513,16 €    |  |
| BBDD EMPLEADOS                  | 385,26 €    | 385,26 €    | 385,26 €    | 385,26 €    | 385,26 €    | 385,26 €    |  |
| BBDD APLICACIÓN                 | 1.270,90 €  | 1.270,90 €  | 1.270,90 €  | 1.270,90 €  | 1.270,90 €  | 1.270,90 €  |  |
| servidores WHAI                 | 447,64 €    | 447,64 €    | 447,64 €    | 447,64 €    | 447,64 €    | 484,69 €    |  |
| servidores EMPLEADOS            | 281,37 €    | 281,37 €    | 281,37 €    | 281,37 €    | 281,37 €    | 281,37 €    |  |
| servidores APLICACIÓN           | 895,27 €    | 895,27 €    | 895,27 €    | 895,27 €    | 895,27 €    | 895,27 €    |  |
| frontales                       | 562,74 €    | 562,74 €    | 562,74 €    | 562,74 €    | 562,74 €    | 562,74 €    |  |
| Balanceadores                   | 319,74 €    | 319,74 €    | 319,74 €    | 319,74 €    | 319,74 €    | 319,74 €    |  |
| Centralita                      | 0,00 €      | 2.040,00 €  | 5.307,26 €  | 12.532,36 € | 26.582,64 € | 55.320,60 € |  |
| CPV                             | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  |  |
| Subtotal                        | 7.076,09 €  | 9.116,09 €  | 12.383,35 € | 19.608,45 € | 33.658,73 € | 62.433,75 € |  |
| Coste preproducción             | 283,04 €    | 364,64 €    | 495,33 €    | 784,34 €    | 1.346,35 €  | 2.497,35 €  |  |
| Coste desarrollo                | 707,61 €    | 1.823,22 €  | 2.476,67 €  | 3.921,69 €  | 6.731,75 €  | 12.486,75 € |  |
| SubTotal                        | 8.066,74 €  | 11.303,95 € | 15.355,36 € | 24.314,48 € | 41.736,82 € | 77.417,85 € |  |
| TOTAL COSTE PLATAFORMA          | 10.060,69 € | 11.303,95 € | 15.355,36 € | 26.483,34 € | 41.736,82 € | 77.417,85 € |  |

| (*)Pestaña Ventas | AÑO0        | AÑO1         | AÑO2         | AÑO3         | AÑO4           | AÑO5           |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| facturacion       | 6.000,00 €  | 165.300,00 € | 472.206,60 € | 841.169,56 € | 1.266.162,28 € | 1.732.951,45 € |
| llamadas          | 0           | 5            | 10           | 17           | 24             | 33             |
| PLAN DE PERSONAL  | AÑO0        | AÑO1         | AÑO2         | AÑO3         | AÑO4           | AÑO5           |
| Capex             | 840,00 €    | 1.230,00 €   | 1.470,00 €   | 1.140,00 €   | 1.350,00 €     | 1.290,00 €     |
| Formacion         | 120,00 €    | 168,00 €     | 192,00 €     | 168,00 €     | 216,00 €       | 192,00 €       |
| SBA               | 50.576,50 € | 146.314,20 € | 320.826,20 € | 474.141,46 € | 674.188,75 €   | 886.683,58 €   |
| SS                | 15.678,72 € | 45.357,40 €  | 99.456,12 €  | 146.983,85 € | 208.998,51 €   | 274.871,91 €   |
| SIN SS            | 50.576,50 € | 146.314,20 € | 320.826,20 € | 474.141,46 € | 674.188,75 €   | 886.683,58 €   |
| TOTAL             | 66.255,22 € | 191.671,60 € | 420.282,32 € | 621.125,31 € | 883.187,26 €   | 1.161.555,49 € |
| Otros Gastos      | 1.170,00 €  | 9.321,50 €   | 18.259,21 €  | 25.290,00 €  | 27.285,17 €    | 34.740,83 €    |

Salarios y costes asociados

Plataforma Whai y desarrollo de Huarahi

| COSTES MARKETING DIGITAL | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Huarahi                  | 30.000,00 € | 30.960,00 € | 31.950,72 € | 32.973,14 € | 34.028,28 € | 35.117,19 € |
| Whai                     | 0,00 €      | 20.000,00 € | 20.640,00 € | 21.300,48 € | 21.982,10 € | 22.685,52 € |

Marketing Digital

# Anexo

## Plan financiero

Cuenta de resultados previsional

| CUENTA DE PYG PREVISIONAL                    | Año 0           | Año 1           | Año 2          | Año 3          | Año 4            | Año 5            |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Ingresos por ventas                          | 6.000           | 165.300         | 472.207        | 841.170        | 1.266.162        | 1.732.951        |
| Subvención de explotación                    | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Coste de ventas                              | 6.000           | 18.000          | 18.000         | 30.000         | 30.000           | 30.000           |
| <b>Margen operativo</b>                      | <b>0</b>        | <b>147.300</b>  | <b>454.207</b> | <b>811.170</b> | <b>1.236.162</b> | <b>1.702.951</b> |
| Gastos de explotación                        | 108.431         | 264.612         | 508.332        | 729.175        | 1.010.263        | 1.333.500        |
| Marketing                                    | 30.000          | 50.960          | 52.591         | 54.274         | 56.010           | 57.803           |
| Estructura                                   | 11.231          | 20.625          | 33.615         | 51.773         | 69.022           | 112.159          |
| Personal                                     | 66.255          | 191.672         | 420.282        | 621.125        | 883.187          | 1.161.555        |
| Depreciaciones                               | 945             | 1.355           | 1.845          | 2.003          | 2.043            | 1.983            |
| <b>Beneficio operativo</b>                   | <b>-108.431</b> | <b>-117.312</b> | <b>-54.126</b> | <b>81.994</b>  | <b>225.900</b>   | <b>369.452</b>   |
| Ingresos financieros                         | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                |
| Gastos financieros                           | 4.500           | 4.500           | 9.000          | 9.000          | 4.500            | 0                |
| <b>Beneficio antes impuestos BAI</b>         | <b>-112.931</b> | <b>-121.812</b> | <b>-63.126</b> | <b>72.994</b>  | <b>221.400</b>   | <b>369.452</b>   |
| <b>Beneficio después impuest. BDI</b>        | <b>-84.698</b>  | <b>-91.359</b>  | <b>-47.344</b> | <b>54.746</b>  | <b>166.050</b>   | <b>277.089</b>   |
| Impuesto sociedades                          | 28.233          | 30.453          | 15.781         | -18.249        | -55.350          | -92.363          |
| <b>AC</b> <b>Resultado líquido (dispon.)</b> | <b>28.233</b>   | <b>50.866</b>   | <b>71.167</b>  | <b>36.747</b>  | <b>110.650</b>   | <b>184.726</b>   |
| <b>PC</b> <b>Coste financiero (dispon.)</b>  | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>-11.244</b>   |

# Anexo

## Plan financiero

Balance previsional

| BALANCE PREVISIONAL         |                                      | Año0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activo</b>               |                                      | <b>94.999</b> | <b>158.385</b> | <b>193.377</b> | <b>257.157</b> | <b>357.234</b> | <b>662.669</b> |
| Activo fijo                 | AF Activos fijos (coste adquisición) | 2.834         | 4.064          | 5.534          | 8.843          | 10.193         | 11.483         |
|                             | AF Depreciación acumulada            | -945          | -2.299         | -4.144         | -6.147         | -8.190         | -10.173        |
|                             | AC Clientes                          | 0             | 16.439         | 46.962         | 83.656         | 125.922        | 172.346        |
|                             | AC HP IVA compensar / devolver       | 9.254         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | AC Crédito fiscal / Escudo fiscal    | 28.233        | 58.686         | 74.467         | 56.218         | 868            | 0              |
|                             | AC Inversión financiera              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | AC Tesorería                         | 55.624        | 81.495         | 70.558         | 114.586        | 228.440        | 489.013        |
| <b>Pasivo</b>               |                                      | <b>94.999</b> | <b>158.385</b> | <b>193.377</b> | <b>257.157</b> | <b>357.234</b> | <b>662.669</b> |
| Recursos perm.              | FP Capital social                    | 100.000       | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000        | 250.000        |
|                             | FP Reserva legal                     | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | FP Reserva voluntaria                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | FP Bº neto del ejercicio (BDI)       | -84.698       | -91.359        | -47.344        | 54.746         | 166.050        | 277.089        |
|                             | FP Pérdidas acumuladas               | 0             | -84.698        | -176.057       | -223.401       | -168.655       | -2.605         |
| PF Recursos ajenos LP       | 75.000                               | 75.000        | 150.000        | 150.000        | 75.000         | 0              |                |
| Pasivo circul.              | PC Recursos ajenos CP                | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | PC Proveedores                       | 4.697         | 8.909          | 10.363         | 13.530         | 15.418         | 19.887         |
|                             | PC HP acreedora IVA a ingresar       | 0             | 532            | 6.414          | 12.282         | 19.421         | 26.805         |
|                             | PC HP acreedora por IS               | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 91.494         |
| <b>Cuadre</b>               |                                      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Compras</b>              |                                      |               |                |                |                |                |                |
|                             | Costes Marketing Digital             | 30.000        | 50.960         | 52.591         | 54.274         | 56.010         | 57.803         |
|                             | Costes Estructura                    | 11.231        | 20.625         | 33.615         | 51.773         | 69.022         | 112.159        |
|                             | Costes de Acciones de Ventas         | 6.000         | 18.000         | 18.000         | 30.000         | 30.000         | 30.000         |
|                             | <b>Total compras anuales</b>         | <b>47.231</b> | <b>89.585</b>  | <b>104.205</b> | <b>136.047</b> | <b>155.032</b> | <b>199.961</b> |
| <b>Hacienda pública IVA</b> |                                      |               |                |                |                |                |                |
|                             | IVA repercutido ventas               | 1.260         | 34.713         | 99.163         | 176.646        | 265.894        | 363.920        |
|                             | IVA soportado compras                | 9.918         | 18.813         | 21.883         | 28.570         | 32.557         | 41.992         |
|                             | IVA Inversiones                      | 595           | 258            | 309            | 695            | 284            | 271            |
|                             | IVA repercutido - soportado          | -9.254        | 15.642         | 76.972         | 147.381        | 233.054        | 321.657        |
|                             | IVA "a compensar"                    | 9.254         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                             | IVA "a ingresar"                     | 0             | 6.388          | 76.972         | 147.381        | 233.054        | 321.657        |

# Anexo

## Plan financiero

Estados de flujo de caja previsionales

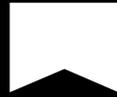
| CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL |  | Año0           | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4            | Año 5            |
|---------------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
|                                 | <b>Entradas</b>                              | <b>182.260</b> | <b>333.574</b> | <b>615.847</b> | <b>981.121</b> | <b>1.489.790</b> | <b>2.050.448</b> |
| FIN                             | Ingresos financieros                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Desembolso accionistas                       | 100.000        | 150.000        | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Concesión Principal préstamo                 | 75.000         | 0              | 75.000         | 0              | 0                | 0                |
| OP                              | Cobro de clientes                            | 7.260          | 183.574        | 540.847        | 981.121        | 1.489.790        | 2.050.448        |
| OP                              | Cobro de subvención                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| OP                              | Devolución del IVA                           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
|                                 | <b>Salidas</b>                               | <b>126.636</b> | <b>307.702</b> | <b>626.785</b> | <b>937.093</b> | <b>1.375.936</b> | <b>1.789.875</b> |
| FIN                             | Dividendos                                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| FIN                             | Gastos financieros                           | 4.500          | 4.500          | 9.000          | 9.000          | 4.500            | 0                |
| FIN                             | Devolución principal                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 75.000           | 75.000           |
| INV                             | CAPEX  | 3.429          | 1.488          | 1.779          | 4.004          | 1.634            | 1.561            |
| OP                              | Pago proveedores                             | 52.452         | 104.186        | 124.634        | 161.450        | 185.701          | 237.485          |
| OP                              | Pago del IVA                                 | 0              | 5.856          | 71.090         | 141.513        | 225.914          | 314.273          |
| OP                              | Pago a empleados                             | 66.255         | 191.672        | 420.282        | 621.125        | 883.187          | 1.161.555        |
| OP                              | Pago de impuesto Sociedades                  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
|                                 | Neto movimientos Tesorería                   | <b>55.624</b>  | <b>25.872</b>  | <b>-10.938</b> | <b>44.028</b>  | <b>113.854</b>   | <b>260.573</b>   |
|                                 | Saldo Tesorería                              | <b>55.624</b>  | <b>81.495</b>  | <b>70.558</b>  | <b>114.586</b> | <b>228.440</b>   | <b>489.013</b>   |
|                                 | Diferencia                                   | 0              | 584            | 0              | 0              | 0                | 0                |
| AC                              | Inversión (balance)                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
| AC                              | Caja (balance)                               | 55.624         | 80.912         | 70.558         | 114.586        | 228.440          | 489.013          |
|                                 | <b>Total liquidez + inversión financiera</b> | <b>55.624</b>  | <b>80.912</b>  | <b>70.558</b>  | <b>114.586</b> | <b>228.440</b>   | <b>489.013</b>   |
| PF                              | Financiación ajena LP (balance)              | 75.000         | 75.000         | 150.000        | 150.000        | 75.000           | 0                |
| PC                              | Financiación ajena CP (balance)              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |
|                                 | <b>Total financiación ajena</b>              | <b>75.000</b>  | <b>75.000</b>  | <b>150.000</b> | <b>150.000</b> | <b>75.000</b>    | <b>0</b>         |
|                                 | Cuadre balance                               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                | 0                |



Huarahi

Información para **tu negocio** - Servicio para **tus clientes**





*Información para tu negocio - Servicio para tus clientes*

whai.es